

SYMON HILL

Palestrante Profissional Credenciado do SEBRAE



O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO.

Ao ler este livro você descobrirá que nem sempre a paixão é o elemento principal para um empreendedor de sucesso.

Contém ilustrações e esquemas utilizados nas palestras e cursos do autor sobre empreendedorismo, além de estudos de casos e histórias reais de empreendedores que chegaram lá.



SYMON HILL



EMPREENDER

SONHO DE MUITOS, DECISÃO DE POUCOS

Ao ler este livro você descobrirá que nem sempre a paixão é o elemento principal para um empreendedor de sucesso.

HILL, Symon.

Empreender : Sonho de muitos, decisão de poucos. O Conteúdo da Palestra Ampliado e Explicado; Symon Hill. Clube de Autores: São Paulo, 2013.

190f. VENDA DA VERSÃO IMPRESSA, EXCLUSIVA EM
www.clubedeautores.com.br.

ESTA VERSÃO É DE USO EXCLUSIVO PARA A DIVULGAÇÃO E PROMOÇÃO DO PENSAMENTO EMPREENDEDOR. REFLETE AS IDEIAS E PENSAMENTOS SOB A VISÃO ESCLUSIVA DO AUTOR.

USO LIVRE DESDE QUE CITADA A FONTE. NÃO SEJA TROUXA.
AGUARDE NOVO LIVRO EM 2014

INTRODUÇÃO

POR QUE EMPREENDER A PRÓPRIA VIDA É UM SONHO DE MUITOS E UMA DECISÃO DE POUCOS?

Eu havia acabado de concluir um seminário para empreendedores que é uma referência mundial sobre comportamento empreendedor. Minha autoconfiança e certeza em relação ao meu próprio negócio estavam cada vez mais fortes. Em apenas uma semana num curso intensivo, aprendi coisas que vinha batendo a cabeça nos últimos sete anos, tentando aprender em cursos livres e palestras, livros com as mais diversas técnicas e tentativas do tipo erro e acerto. Meu objetivo era entender o que tinha dado errado nos meus dois primeiros negócios, que naquela situação eu não fazia a mínima ideia. Tanto, que me sentia desconfortável trabalhando como monitor de alarme em uma empresa de segurança eletrônica, mas inseguro, com medo de quebrar pela terceira vez. Já estava quase jogando a toalha na luta pelo próprio negócio quando este curso apareceu. Maravilhado com o que aprendera, com a visão ampliada pelo programa intensivo de treinamento e pelas pessoas com quem tive contato ali, agora sim estava convicto de que poderia ser um empreendedor de sucesso.

Com um plano de negócios embaixo do braço, comecei a preparar o ressurgimento de minha empresa. Certo dia, conversando com meu irmão mais velho em uma cafeteria, ele me perguntou o que eu havia feito com meu CNPJ, uma vez que a empresa já estava aberta e mesmo assim continuava trabalhando como empregado. Lembro-me que na ocasião, comparei a Apalestra a um bebê que havia nascido prematuramente: minha empresa teria uma saúde de ferro, mas, naquele momento precisava permanecer numa incubadora, para ficar sob cuidados e observação – um acompanhamento constante, sendo alimentada adequadamente para se estabelecer. Contentes, meu irmão e eu combinamos ali, naquele café uma viagem entre nossas famílias que mudaria completamente o rumo da minha vida.

Minha esposa é natural de uma cidade a 120 quilômetros de distância de Poços de Caldas, sul de Minas Gerais. Seus pais são pessoas maravilhosas, muito acolhedoras e com corações enormes. Eles conquistaram não apenas a mim, mas também a família de meu irmão. Como estávamos perto de um feriado prolongado em nossa cidade, meu irmão e eu combinamos de irmos visitar meu sogro no sábado deste feriadão. O plano era simples: minha esposa e eu íamos de moto até a casa deles (na época eu tinha uma moto Yamaha 125 – YBR, roxinha, que comprei fiado de um primo mais velho) e depois iríamos para a casa dos meus sogros na caminhonete de meu irmão. Passamos um dia ótimo! Saímos de lá com o som do “Menino da Porteira”, que meu sogro dedicou às minhas sobrinhas, em uma viola de doze cordas.

Na volta para Poços, porém, ao chegarmos em casa percebi que alguma coisa estava errada. Quando saímos de manhã, eu mesmo havia armado o alarme e deixado a luz da área acesa. Ela estava apagada quando voltamos e nem a lâmpada da sala estava acendendo. Abri a porta para que minha esposa entrasse e guardasse suas sacolas enquanto me voltei para olhar o relógio de energia elétrica e percebi que ele estava desligado. Quando o liguei e as luzes voltaram escutei o grito seguido do choro da minha esposa. Nossa casa havia sido arrombada.

Em meio ao nosso quarto todo revirado, a cozinha bagunçada e os nervos à flor-da-pele, ligamos para os parentes. Em pouco tempo, meus pais já estavam em casa e logo meu irmão mais velho chegou também. Minha esposa ficou muito nervosa e não parava de chorar. Olhando para ela e me sentindo completamente impotente, lembrei-me de olhar no meu escritório. Para meu desespero, até meu plano de negócios tinha sido roubado. Naquele momento, senti que estava quebrado de novo! Há duas semanas, em segredo – nem minha família nem a família da Vania, sabiam que eu havia pedido demissão para empreender mais uma vez. Só que agora meus equipamentos haviam sido subitamente tirados de mim, bem como minha autoconfiança, minha dignidade e conforto. Eu havia amanhecido dono do meu próprio negócio e no fim daquele mesmo dia já estava falido: sem equipamentos, sem capital de giro, sem planejamento, com as dívidas que já havia assumido (muitos dos equipamentos que foram roubados, só foram pagos 24 meses depois), sem segurança nem mesmo em minha própria casa. Meu sonho de empreender de novo, parece que não sairia com vida da incubadora empresarial que eu o havia submetido.

Após o boletim de ocorrência, os soldados da Polícia Militar me orientaram em relação ao que havia acontecido. Nossa casa precisava de uma reforma para se tornar mais segura. O policial até me mostrou um instrumento que os ladrões haviam deixado no meu quintal para quando voltassem. Lembro que ele disse: “Agradeçam a Deus por terem voltado hoje. Se vocês deixassem para voltar de viagem amanhã, teriam ficado apenas com as paredes e a roupa do corpo!”. Aí surgiram em minha mente alguns questionamentos. Como pude ser tão irresponsável? Onde estava com a cabeça em descuidar de algo tão óbvio? Eu olhava para a minha esposa e via seu choro entre soluços e não era capaz de consolá-la. Minha dor aumentou quando me despedi dos guardas e dois rapazes passaram pela minha porta, olhando para dentro da minha casa, um usando o tênis da minha esposa e o outro, com minha câmera digital na cintura. Provavelmente eles estavam indo curtir naquela noite de sábado o êxito que eles tiveram sobre mim.

No meio do caos, mãos amigas.

Aquela foi a pior noite que já tive. Minha esposa não parava de chorar com medo de eles voltarem. Eu não consegui dormir um minuto sequer. Depois de um cochilo, fomos acordados às seis e dezoito da manhã pelo telefonema da Simoni, uma minhas irmãs mais velhas. Ela disse: “Sy, o pai que ir buscar vocês para ficarem aqui com a gente até vocês reajustarem a casa. Estamos tomando café e já estamos indo para aí ajudar vocês a arrumarem as malas.” Pensei se deveria deixar minha casa trancada e passar uns tempos na casa do meu pai. Parecia uma ótima solução para a questão da segurança e para podermos colocar as coisas no lugar. Mas, por quanto tempo? Eu não sabia nem o que iria fazer naquela segunda para ganhar algum dinheiro e pagar as contas do mês que havia começado. O fim do ano já estava próximo e minha única chance era um evento grande, onde pudesse levantar uma grana expressiva para poder reajustar as coisas. Mas isso era apenas uma projeção de um plano de negócios que já não estava mais comigo. Depois de conversarmos muito, Vânia e eu chegamos a conclusão de aceitar o convite de meus pais. Passaríamos lá três meses.

Mesmo lá, passamos uns quarenta dias sem dormir direito. Qualquer barulho no telhado já nos acordava. Vania e eu estávamos muito nervosos. Embora recebêssemos todo o carinho da minha

família e a preocupação de amigos queridos, irmãos da nossa fraternidade que nos visitaram para dar apoio e oferecer auxílio mental e espiritual, eu ainda me sentia um lixo humano. Em dois meses, minha aparência física era a de um trapo! Perdi alguns quilos (que nunca mais recuperei), ganhei algumas rugas e adquiri uma expressão triste e sisuda que não consegui vencer. Não aceitava o fato de ter colocada minha esposa em risco na minha busca de um sonho de ter um negócio próprio. Principalmente com um furo destes logo na largada. Esta preocupação se estendia. Eu não conseguia me reerguer diante do fato de que eu, tão independente profissionalmente – que sempre passei uma imagem de sucesso e confiança para outras pessoas, agora não conseguia me tirar deste problema. Até a YBR tive que devolver por que não consegui pagar as prestações que eu mesmo tinha proposto ao meu primo. Eu estava sendo uma decepção atrás da outra para pessoas importantes para mim. Tudo isso me incomodava muito. Sem trabalho, comecei a viver apenas da renda da Vânia, que naquele período específico de nossas vidas me mostrou a força que as mulheres trazem encerradas no peito. Ela se mostrou uma verdadeira aliada na minha busca pessoal que agora, não era só pela empresa que havia constituído, mas pelo homem que era no íntimo. Esta melancolia durou mais de quatro meses, quando voltei a tomar antidepressivos.

Sempre me preocupei muito com a opinião das pessoas sobre mim. Isso me vez ver que muitos, se sentiam no direito de opinar sobre questões que só cabiam a mim e minha família. Entre muitos comentários depreciativos e auto elogiosos, pude identificar quem era realmente aliado e quem só queria se mostrar auto justo. Nestas situações é que você vê quem é parceiro de verdade.

Nessa época, meu cunhado trabalhava em uma concessionária de motos e me deu uma moto de presente para me dar uma força. Com vergonha, aceitei, pois realmente precisava de um meio de locomoção para visitar alguns clientes e tentar alguma coisa. Logo revisei alguns clientes antigos e me coloquei a disposição para novos trabalhos. A perspectiva de voltar para casa em breve parecia mais real. A reforma completa para segurança de nossa casa era só uma questão de tempo. Aparentemente, as coisas começavam a se estabilizar. Foi nesta semana, que minha esposa começou a sentir enjoos pela manhã. Após um exame de sangue, descobrimos que estávamos ‘grávidos’.

Um misto de alegria e medo tomou conta de nós dois. Na porta do laboratório em que fizemos o exame, ela me disse que não se sentia preparada para ser mãe. Ela me perguntou se eu estava preparado para ser pai. Respondi: “Tenho pouco mais que oito meses para me preparar. Estou muito orgulhoso de você e tenha certeza de que estarei do seu lado o tempo todo!” Curioso: olhando para esta situação, penso de onde tirei esta resposta. Por dentro não aguentava nem comigo. Estava cheio de incertezas, medo. Mas, senti que a vinda de um filho naquela situação exigiria mais dela do que de mim, por isso ela precisaria de mais apoio. Um filho, um bebê nesta altura do campeonato, seria um desafio ainda maior para nós. Por isso decidimos ficar na casa dos meus pais até o momento do parto. Contaríamos com a ajuda e cuidado da minha mãe para que o bebê se desenvolvesse bem. Mas tínhamos bem claro que antes do parto nossa casa tinha que estar no ponto para voltarmos para lá.

Ser pai mexeu muito comigo. O que eu teria para ensinar ao meu filho? Este foi o start que me fez pensar pela primeira vez em colocar no papel meu conhecimento. Até aquele momento, eu havia escrito um livro sobre motivação, mas que se mostrou uma furada – eu mesmo estava desmotivado e não consegui me levantar com aquelas bobagens que pensava sobre o assunto. Mas a possibilidade de deixar algo para o bebê me fez desenvolver a disciplina necessária para escrever sobre o que conhecia de verdade. Entre os meses de gestação do meu filho, produzi oito dos meus 15 livros.

Mas os negócios iam mal. Não consegui me sustentar com o lucro da empresa que era muito modesto. Mal pagava a gasolina do Fusca 83 cinza (que consegui na troca da moto que ganhei do meu cunhado) para levar a Vania nas consultas do pré-natal. Eu estava me tornando um ‘falido permanente’. Uma coisa perigosa para quem quer empreender qualquer negócio é ficar tentando administrar a percepção dos outros sobre si mesmo. Eu me preocupava demais com o que as pessoas estavam pensando de mim, agora que meu filho estava para nascer, minha esposa era a única que trabalhava enquanto eu “sonhava” acordado com um negócio próprio. Eu via isso nos olhos das pessoas, quando na realidade, o que eu enxergava nos olhos delas era um espelho no qual se refletia o que eu pensava sobre mim mesmo. Eu não confiava em mim. Eu me julgava irresponsável. Eu me achava um sonhador.

Certo dia, após sair de um das consultas do pré-natal, enquanto ajudava a Vania a entrar no carro, ouvi alguém me chamar. Era o Rodrigo, que havia conhecido na época em que trabalhava com o monitoramento dos alarmes. Ele estava montando o departamento comercial de outra empresa de segurança eletrônica e estava recrutando vendedores. Ele pediu meu currículo.

Você sabe o que eu fiz? Mandeí o currículo, claro! Fui contratado como vendedor de sistemas de segurança eletrônica. Fui muito bem acolhido pelo proprietário, na época o senhor Geraldo Gontijo, que me colocou em muitos bons clientes que eu perdi. Sua paciência e disposição de me encorajar precisam ser lembradas aqui. O que ele fez por mim nos dias antes de meu filho nascer, não em termos financeiros, mas em pequenas coisas que ditas na hora certa me fizeram colocar a cabeça no lugar e lidar melhor com o medo da paternidade e a importância do trabalho. Ela tinha razão em tudo o que me disse. Passei a deixar minha empresa de lado e alimentei esta nova função. Talvez esta fosse a solução dos meus problemas.

Mas, infelizmente, nossos problemas raramente são externos. Na grande e esmagadora maioria das vezes nosso problema está dentro de nós mesmos. Eu os levava para onde quer que eu fosse. Em todos os empregos que tive na vida (foram três), eu alimentava no íntimo o desejo de ter uma empresa para mim, de ser dono do meu próprio negócio. Isso me impedia de ser um bom empregado, mas não me dava coragem o suficiente para ser um empreendedor de verdade. Eu era um empresário medíocre e um empregado incompetente, tudo por que não descia do muro da indecisão.

Certo dia, enquanto aguardava o dono de uma sorveteria para vender a ele um sistema de câmeras de segurança, passei em frente a uma loja de livros usados, os populares sebos. Estava com preocupado com o estado da Vania que já estava de licença e prestes a ganhar o neném. O proprietário da loja, muito tranquilo e descontraído, percebeu minha agitação e me convidou a sentar num sofá que ele tinha na loja. Ofereceu-me água e me apresentou sua loja. Logo quis saber onde estavam os livros de autoajuda. Ele perguntou o porque de meu interesse por este gênero. Após dizer que nos últimos anos eu tinha aberto dois negócios que não dei conta de tocar e um terceiro negócio estava jogado às traças enquanto eu fazia um trabalho que não me dava satisfação, enumerei os motivos pelo qual lia autoajuda:

- a) Sinto-me incapaz de lidar com minha própria vida;
- b) Faz onze meses que minha casa foi assaltada e estou morando de favor na casa dos meus pais com minha esposa;
- c) Minha casa precisa de uma reforma para que eu volte para lá antes de setembro e não tenho como fazê-la;
- d) Faz vinte dias que não vendo nada e estou sem um pingo de coragem para atender seu vizinho da sorveteria, e;
- e) Minha esposa está grávida de um menino que pode nascer a qualquer hora;

Lembro-me de que foram só estes cinco pontos que falei. Fiz isso utilizando os dedos da mão esquerda. Do dedo mindinho ao polegar. Como estava claro para mim o que estava desajustado na minha vida! Os problemas eram muito claros para mim. E deste desabafo, surgiu uma luz no fim do túnel.

Você nunca sabe com quem está falando

O dono do sebo estava concluindo seu curso superior. Ele estava se graduando como psicólogo e me contou que seu desejo era clínico para ajudar as pessoas a viverem melhor consigo mesmas. Ele me ofereceu mais água, colocou o copo na minha mão e começou a me elogiar pela minha clareza de raciocínio, pela minha fluência verbal e pela minha aparência. Disse que era muito elogiável de minha parte a preocupação de cuidar bem da minha família e a consciência que tinha em relação aos meus sentimentos. Sem fazer julgamentos reforçou para mim que eu tinha muitas qualidades e me perguntou como eu havia chegado nestas conclusões. Resumidamente, contei a ele minha trajetória de trabalho desde os nove anos de idade e do meu desejo latente de ter um negócio próprio. Ele me ajudou a ver que os pontos positivos que ele pôde observar em mim naquele primeiro contato eram superiores aos problemas que enfrentava e me encorajou a deixar de um pouco de lado os livros de autoajuda e a buscar refletir mais sobre minhas qualidades. Elas, segundo ele, me ajudariam a vencer os problemas.

Voltei àquele sebo outras vezes naqueles 40 dias para me aproximar mais daquele amigo inesperado. Levei os livros que já tinha publicado. Falei das minhas experiências como empreendedor e dos meus projetos para a nova empresa. Citei os medos que me

perturbavam. Sempre com tato e muita precisão ele foi me mostrando que o negócio ao qual eu buscava não sairia do papel enquanto eu não estivesse em paz comigo mesmo. “Descer do muro é importante, Symon” ele dizia com frequência. Suas conversas me ajudaram a focar no que era realmente importante. Terminei a reforma da casa, atendi os clientes da empresa e até assisti o parto do meu filho. Quando tomei a decisão de empreender de verdade meu negócio e minha vida, meu filho tinha 2 meses de vida, já estávamos de volta à nossa casa, e meu livro “*9 Atributos dos Vendedores Realmente Comprometidos*” estava à caminho da editora.

Hoje, olhando para trás e relembando o que passei até o momento em que decidi no íntimo empreender, percebo que o ponto crítico de todo negócio é tomar a decisão, pois ela trás consequências. Mas também traz alegrias. Hoje não tenho dívidas, meu negócio cresce em qualidade e abrangência, meus livros e palestras têm orientado as pessoas a tomar decisões com mais segurança e viver em paz com elas mesmas e com o mundo que as cerca. Trabalho em algo que me dá satisfação e posso acompanhar o crescimento do meu filho, tomar café da manhã com ele e cumprir a promessa que fiz à minha esposa de que estaria com ela todo o tempo.

Estas coisas só se tornaram reais em minha vida, depois que decidi fazer da minha carreira o sucesso de quem lê os meus livros ou assiste minhas palestras. Ajudar as pessoas a resolver seus problemas com êxito tem sido a chave da minha ascensão como palestrante profissional e da realização do sonho de ter um negócio próprio.

O objetivo deste livro é ajuda-lo a tomar a decisão de empreender (ou não), e caso de decida a favor do negócio próprio, ajuda-lo a vencer os desafios dos primeiros anos do empreendimento. Não é um livro sobre empreendedorismo. É um livro sobre empreendedores. Pessoas como você, que provavelmente já sonharam em abrir um negócio e depois desistiram vencidas pelo medo e a insegurança. Pessoas que talvez já tiveram um negócio que fracassou, mas ainda alimentam o sonho de empreender com sucesso. Pessoas que tem consciência dos seus erros, mas que estão cheias de boas qualidades e pontos fortes que precisam ser potencializados para vencer como empreendedores.

Mas vale lembrar que tomar a decisão de não empreender também é uma decisão. O que destaco nesta obra é que o

importante é decidir. Descer do muro! O problema é que muitas pessoas sonham com um negócio próprio e se tornam péssimos colaboradores das empresas em que trabalham. Dizem: “Quando eu tiver o meu negócio aí sim vou me dedicar para valer! Agora não. Não ganho nada me esforçando na empresa dos outros...” Mas, também nunca tomam a decisão de deixar esta empresa para abrir a própria. Ou seja, aceitam serem funcionários ruins, mas não decidem ser excelentes patrões.

Se você não tem o sonho de empreender, este livro o ajudará a ser o melhor colaborador que qualquer empresa pode ter. Empreender não se trata apenas de abrir empresas. Trata principalmente de mantê-las. Isso você já ajuda a fazer como colaborador. Nesta obra, o ajudarei a se decidir ou não por empreender e a desenvolver o que chamamos de *ownership*, ou “o sentimento do dono”. Você passará a ver a empresa na qual trabalha de outro modo e se destacará na multidão rumo à liderança no seu emprego.

Este é um livro prático que o ajudará a perceber o que você deve fazer e o que você deve deixar de fazer para ser um empreendedor com chances de sucesso. Quando olho para minha experiência como empreendedor e vejo o quanto ainda posso melhorar quando olho para frente, para o futuro do meu negócio, sinto falta de um livro como este quando comecei minha primeira empresa em 2002. Se eu tivesse lido sobre os apertos particulares em que a gente se mete quando inventa uma empresa, se eu soubesse antes o que sei agora, admito que faria tudo do mesmo jeito, mas com muito mais segurança e confiança em mim mesmo. Curtiria muito mais a busca pelo sonho.

Boa leitura e ótimos empreendimentos!

*Symon Hill,
Primavera de 2012.*

Cap. 1

ONDE FOI QUE EU ERREI?

Certa vez, fui convidado para fazer a palestra de abertura em uma das reuniões da multinacional M&G Fibras Brasil S/A. Na ocasião, o CEO da empresa no Brasil estava presente, como também o representante italiano. A palestra foi sobre como vencer o desafio de liderar equipes de alto-desempenho. Após a palestra, enquanto estávamos no coffe-break, a responsável pela organização do evento se aproximou de mim, me parabenizou pela palestra e me fez uma pergunta inédita até então. Ela disse: “Symon, porque você escolheu fazer palestras? Por que não outra coisa?” De bate-pronto, respondi: “Por que através das palestras consigo entregar para as pessoas informações que as ajudarão a tomar suas próprias decisões. Sejam decisões referentes à carreira ou à vida pessoal. E quando a própria pessoa toma uma firme decisão, ela se empenha muito mais!” É! Eu também fiquei surpreso com minha resposta. Depois, fiquei pensando sobre isso por um longo tempo. Hoje, muito mais do que trocar informações, vejo a responsabilidade de modificar a vida dos profissionais que me escutam ou leem meus livros, por mostrar-lhes coisas que podem fazer (e tem feito) a diferença em suas vidas.

Talvez você esteja se perguntando o que um especialista em comunicação e neuro-linguística tem para falar sobre comportamento empreendedor. Para satisfazer sua curiosidade, aqui está a resposta: de acordo com pesquisas feitas pelo SEBRAE-SP, de cada 100 empresas abertas no Brasil, 35 fecham no primeiro ano, 46 não sobrevivem ao segundo e 56 não completam o terceiro ano de atividade. A causa?

Diferentemente do que muitas pessoas pensam um empreendedor quebra entre o primeiro e terceiro ano do negócio, não por falta de capital de giro ou por falta de crédito na praça. Muito menos por causa dos impostos ou falta de colaboradores comprometidos. Ele quebra por falta de informação. A falta de informação leva ao total despreparo do empreendedor, que muitas

vezes desconhece pontos específicos do negócio e não se profissionaliza – pura e simplesmente porque não sabe que o empreendedor é o primeiro que precisa saber o que tem de ser feito para que o sonho de ter o próprio negócio se realize. Lembre-se: falta de informação. E é aí que eu entro, pois, a informação é a matéria-prima da comunicação. E saber como encontra-la e usa-la em seu benefício de forma prática são parte do trabalho que ofereço para os meus clientes.

Em março de 2009, fui convidado para ministrar uma palestra para os alunos do 3º período do curso de Administração de Empresas da UNIFENAS, campus Poços de Caldas. Desde aquela época, ao final de cada palestra faço a “Sessão P&R”, onde os presentes podem fazer suas perguntas e eu as respondo ali, ao vivo. Um dos alunos, perguntou o que a neuro-linguística poderia fazer de forma prática para um empreendedor. Após explicar que a Programação Neuro-Linguística é uma ferramenta de autoprogramação construtiva capaz de vencer traumas e modificar linguisticamente o próprio pensamento (e como consequência, o comportamento), disse que através das técnicas da PNL, o empreendedor pode alcançar mais autoconfiança e independência para empreender – algo que muitos potenciais empreendedores desconhecem quando pensam em abrir um negócio próprio.

Hoje, há muita concordância entre os cientistas sobre as características dos empreendedores de sucesso: seus traços de personalidade, ações e atitudes que contribuem para o êxito de seus negócios. Através da calibração e da modelagem (técnicas de PNL para identificar e descrever atitudes), pode-se sistematizar os comportamentos de empreendedores bem sucedidos e aprender como aplica-los em nossa realidade. Não se trata de causa e efeito. Mas, de ter as mesmas condições para entrar em campo – o que significa um salto significativo para quem quer empreender e não sabe por onde começar.

No entanto, conheço empreendedores bem-sucedidos que nunca ouviram falar de PNL. E qual é problema? Nenhum. Se o indivíduo não tem um problema específico para ser resolvido com as técnicas da programação neuro-linguística, ótimo! Que seja feliz. Mas é importante ressaltar que a PNL pode ajuda-lo a ser uma pessoa segura de si independente se você quer ou não abrir sua empresa. E ela também o mantém em equilíbrio para que você não se julgue “essa Coca-Cola toda” e pense que não precisa de mais ninguém. Esta perda da humildade é que leva muitos potenciais

empreendedores a se apegar exclusivamente à confiança em si mesmo e parar de buscar informações sobre o negócio.

Com isso chegamos a duas conclusões importantíssimas:

- a) Apenas ter a informação disponível não basta. O Google reúne todo tipo de informação existente, mas ela não salta da tela do computador para sua mesa. Você tem que procura-la, encontra-la e utiliza-la em benefício próprio para empreender com mais segurança e vencer os três primeiros anos do negócio. Lançando a base para os próximos 10 anos, depois mais 10 e assim sucessivamente. A busca de informações (que será tratada com mais profundidade no capítulo 4) o ajuda a manter os pés no chão, mantendo o equilíbrio de suas ações.
- b) Não se iluda acreditando que após abrir sua empresa aparecerão de todos os lados os melhores profissionais do mercado, os melhores fornecedores, amigos e órgãos governamentais dispostos a ajuda-lo a vencer. Espere sentado, mas tenho a obrigação de dizer que eles não virão. Você precisa ter autoconfiança e independência para tomar a decisão de empreender e conviver com as consequências que esta decisão traz. E fazer isso sozinho. No entanto, o empreendedor comete um erro fatal quando deixa que o excesso de autoconfiança o impeça de buscar informações continuamente e de se profissionalizar. É triste, mas muitos potenciais empreendedores morrem sem saber que foi aí que eles erraram.

Muitos se perguntam onde foi que erraram em seus negócios anteriores. Provavelmente você também já tenha se perguntado. E a resposta que muitos não gostam, mas reflete a realidade brasileira é que a falta de informação associada ao excesso de autoconfiança é o erro grave que muitos cometem logo no início. A boa notícia é que isso pode ser revertido. Este livro está aqui para isso. Para ajuda-lo a tomar...

Cap. 2: ... A ESCOLHA DE UMA ATIVIDADE PRÓPRIA

Você já descobriu que muitos potenciais empreendedores tomam decisões com base em informações duvidosas por que não tiveram a humildade necessária para cavar um pouco mais fundo. Este excesso de autoconfiança os leva a agir de forma precipitada. Este pode ter sido o seu caso. Mas ninguém está condenado a ser quem sempre foi. Você pode mudar o rumo da sua vida quando quiser. A grande pergunta é: você quer realmente mudar e conviver com todas as consequências que isso traz?

A decisão de empreender pode mudar o rumo da sua vida seja para ter o próprio negócio ou para deslanchar em qualquer carreira que você empreender. Mas, primeiro, vamos entender o que é o espírito empreendedor.

Desde o começo, houve a atitude empreendedora

O termo empreendedor surgiu no século XVI, na França, definido pela expressão *entrepreneur*, que se refere àquele que corre riscos e começa algo novo. Por isso era apropriado que naquele tempo, se referisse a o indivíduo que coordenava campanhas militares como sendo um empreendedor. Mais tarde, por volta de 1765, o empreendedor se associava com proprietários de terras e com assalariados, muitas vezes na construção de pontes, visto que muitos empreendedores eram empreiteiros de estradas ou arquitetos. Por volta de 1800, o economista e escritor francês, Jean Baptiste Say, caracterizou o empreendedor como o responsável por encontrar uma oportunidade e satisfazê-la visando o lucro.

Mais tarde, na Inglaterra, outro economista chamado Adam Smith via a figura do empreendedor como a do indivíduo que fornecia o capital, mas também o administrava – estando entre os interesses dos trabalhadores e dos consumidores. Ainda nessa época, Alfred Marshal definia o empreendedor como aquele que convivia com o risco, enquanto inovava e gerenciava o negócio.

Vamos colocar as coisas no seu devido lugar:

- a) Em 1700 o empreendedor já era um articulador entre investidores e trabalhadores;
- b) Era visto como um farejador de oportunidades de lucro;
- c) Investia capital e preocupava-se com a percepção do consumidor em relação aos produtos que seus trabalhadores produziam;
- d) Convivia com o risco (como se este fosse um espião dentro da empresa o tempo todo exigindo a atenção do empreendedor), enquanto ainda procurava formas de inovar;

Mas no início do século XX, o economista Joseph Schumpeter deu um novo significado ao termo empreendedor ao dizer que ele era o responsável por “dar a partida no motor do capitalismo e mantê-lo em movimento”, uma vez que o empreendedor cria constantemente novos produtos, novos métodos, novos mercados sobrepujando antigos métodos menos eficientes e mais caros. A partir desta definição de Schumpeter, o termo empreendedor passou a ser estudado por diversos campos do conhecimento em vários aspectos. Já nos tempos modernos, Peter Drucker, o pai da Administração Moderna define o empreendedor como “a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades, inovando de forma contínua”.

Para nós, o que importa neste momento é avaliar o que está relacionado com o perfil empreendedor desde que o termo foi criado: (1) encontrar oportunidades para obter lucro; (2) investir e gerenciar o próprio dinheiro; (3) administrar colaboradores e gerenciar a percepção dos clientes; (4) levar o risco para morar dentro de casa; (5) inovar constantemente – o que combina com mudanças constantes. Sejam os francos: quantas pessoas você conhece que conseguem lidar com tudo isso que acabamos de ver? Agora você entende por que empreender não é para todo mundo? Envolve passar dificuldades que se a pessoa não tiver uma estrutura emocional e psicológica para lidar com elas, nem todo o dinheiro do mundo será capaz de garantir o sucesso.

“Ah, já sei. Os empreendedores são aqueles que tiveram maior oportunidade de estudar e aprender como administrar o dinheiro, os clientes, etc., Certo?” Errado. “Então são pessoas com

habilidades especiais, desenvolvidas em uma longa carreira internacional?” Também não. Na maioria dos casos, o empreendedor brasileiro apresenta um perfil médio, onde 68% são homens, 64% tem o ensino médio completo, 76% têm entre 25 e 49 anos (o que descarta a longa carreira) e 70% saíram do emprego com carteira assinada para empreender um negócio próprio. No momento em que escrevo este capítulo, cinco em cada 10 brasileiros com idade média de até 30 anos pensam em abrir o próprio negócio.

Talvez você esteja se perguntando qual a receita para empreender. Não existe mágica. O que existe em comum para todos os empreendedores de sucesso é uma forte decisão. Aí temos um problema: muitas pessoas não sabem o que realmente significa tomar uma decisão. Como 80,7% das palavras do nosso idioma se originam do latim, fui buscar a resposta nesta língua morta, porém, cheia de influência viva em nosso dia-a-dia, para entender o que realmente quer dizer “tomar uma decisão”. E o resultado desta pesquisa foi surpreendente.

A palavra da Língua Portuguesa para decisão vem de do latim *decaedere*. O prefixo “de” significa origem e “*caedere*” quer dizer cortar. Outra linha de raciocínio aponta para algo mais óbvio: se uma incisão, como dizem os cirurgiões, refere-se a um “corte para dentro”, uma decisão indica um “corte para fora”. Sendo assim, tomar uma decisão significa comprometer-se com determinado resultado e cortar qualquer outra possibilidade. O empreendedor que decide empreender com seriedade e profissionalismo não considera outra possibilidade. Não existe a opção voltar atrás.

Certa vez, logo após atracar com sua frota de navios na praia dos inimigos, o General ordenou ao Capitão que exigisse que os soldados queimassem os navios. “Mas General, como voltaremos para casa?” perguntou o Capitão. “Nos navios de nossos inimigos!”, respondeu o General. Da mesma forma, para empreender precisamos “queimar nossos navios”. O empreendedor não conta com a opção “fuga”. O empreendedor reconhece que é preciso adotar uma postura do tipo “vencer ou vencer”, se quiser alcançar seus objetivos.

A questão da firme decisão de empreender vai ainda mais longe. A escolha de criar uma atividade comercial própria é uma decisão de caráter pessoal influenciada por uma série de fatores que

tanto podem ser motivadores como inibidores, dependendo de quão firme for esta decisão.

Certa vez, em um dos cursos do Sebrae Minas, conheci uma jovem de classe média alta, chamada Carolina. Na época em que nos conhecemos ela contou que seu pai havia reunido todas as economias da família nos últimos 30 anos e montado uma confecção de lingerie com 30 costureiras, para que ela tocasse o negócio. Naquele mês havia quatro meses que este peso tinha sido colocado nos ombros da Carol. “Por que peso? O que eu mais queria era ter um pai para montar uma empresa para mim!”, talvez você pense. Mas posso afirmar que foi um peso, por que a decisão de empreender veio do pai, não dela. Tanto, que dois meses depois ela fechou a fábrica de lingerie e foi cursar direito. Hoje, é uma excelente advogada.

Por isso é correto afirmar que a decisão de empreender tem que ser sua. Alguém pode até investir por você e em você, mas ninguém pode decidir que você correrá os riscos, que irá enxergar oportunidades para inovar ou criar uma rede de contatos. A escolha pode ser orientada pelos outros, mas a palavra final tem que ser sua. Ao longo desta obra vamos abordar os aspectos que envolvem a decisão de empreender, pois, não resta dúvida de que o momento mais crítico para todo empreendedor é o momento de escolher o caminho a ser tomado, que decisão tomar, pois, dela vem todo o empenho necessário para buscar a realização do...

Cap. 3

... SONHO DE CADA UM

“Os sonhos trazem saúde para emoção, equipam o frágil para ser autor da sua história, renovam as forças do ansioso, animam os deprimidos, transformam os inseguros em seres humanos de raro valor. Os sonhos fazem os tímidos terem golpes de ousadia e os derrotados serem construtores de oportunidades.”

– Augusto Cury.

Ao longo da história, os sonhos de empreendedores têm promovido grandes visões de futuro e feito com que obras grandiosas se concretizem. Pedro, o Grande, teve o sonho de modernizar a Rússia. No caminho para a realização deste sonho construiu São Petersburgo, o que na época parecia um plano impossível devido ao pântano sob o qual ela foi levantada. Para todos era um sonho impossível, menos para ele. Sua visão clara do que queria, o fazia avançar cada vez mais e fundar com mais segurança a cidade que se tornaria a capital do seu império.

O sonho de morar em segurança, fez com que Shi Huang Di vislumbrasse a construção de uma barreira que impedisse seus inimigos de surpreendê-lo. Na busca por este sonho, levantou-se a Muralha da China. Até hoje, as pessoas duvidam que pedras tão pesadas possam ter sido levadas morro acima centímetro a centímetro, mesmo nos trechos mais íngremes.

O desejo ousado de um jovem de 27 anos (que agindo contra os mestres acadêmicos da época esperava ouvir o que eles afirmavam ser impossível), impulsionou o inventor italiano Guglielmo Marconi. Sua carreira, cheia de controvérsias e críticas, em nenhum momento o desacreditou daquilo que ele realmente sentia ser capaz: de emitir e receber sinais pré-combinados através de um aparelho sem fio, do outro lado do Atlântico Norte. Após conseguir o impossível do ponto de vista dos outros, Marconi realizou seu sonho e criou o rádio.

O que estes homens tinham em comum? Um sonho, um forte e ousado desejo de fazer algo realmente grande e deixar sua marca para as gerações futuras. É o sonho de um empreendedor que

o faz correr riscos e assumir grandes desafios. O sonho dá o norte para que o empreendedor possa guiar os seus passos com objetividade e determinação.

Sendo assim, para entendermos melhor a relação sonho-empREENDEDOR e conseguirmos aplicar isso em nossas empresas, vamos analisar três aspectos fundamentais deste assunto: (1) por que muitas pessoas desistem de sonhar; (2) o perigo de confundir o sonho com uma paixão e; (3) como lidar com os fracassos que o impedem de confiar em si mesmo.

Muitos desistiram de sonhar

Quando você ouve alguém falar que tem ‘um sonho’, o que lhe vem à mente? Uma pessoa criativa que sabe o que quer e espera alcançar seus objetivos, ou você logo tende a julgá-la, chamando-a de irresponsável ou “sonhadora” no sentido pejorativo? Como você se sentiria se passasse pela rua e ouvisse as pessoas falarem sobre você: “Lá vai o sonhador!”? Talvez você já tenha passado por isso e, em muitos casos, a reação da pessoa diante de uma situação como esta indica que o primeiro inimigo que ela terá que combater é a própria opinião sobre os empreendedores. Por quê?

Muitos de nós não fomos ensinados que sonhar é algo positivo. Crescemos ouvindo que “a vida se vive acordado”, que “os sonhos nunca se realizam” e que “quem sonha vive no mundo da lua”. Com pensamentos deste tipo, fica fácil entender porque a maioria desiste de sonhar. Somando isso às pressões da vida adulta e às exigências para sermos sempre responsáveis, sérios e coerentes, muitas pessoas não se permitem imaginar um futuro melhor para si mesmas, temendo serem pegas “sonhando acordadas”. É como se fosse um pecado tentar realizar os sonhos de criança na vida adulta. Para outros, um pecado ainda maior seria sonhar depois de adultos!

Para piorar a situação, todos nós temos fracassos na vida e, por não saber como lidar com estas derrotas de forma adequada, a percepção de que não somos capazes vai se reafirmando ao longo da vida. Como resultado, a pessoa deixa de confiar em si mesmo. A cada novo fracasso se reforça aquilo que a pessoa aprendeu anteriormente, de modo automático, através do que os psicólogos chamam de Fenômeno RAM, ou registro automático da memória. De acordo com o criador da Teoria da Psicologia Multifocal, o dr. Augusto Cury, o Fenômeno RAM funciona da seguinte forma: o

fracasso é lido continuamente causando reações emocionais dolorosas e ideias negativas, bloqueando a capacidade de pensar de forma lógica e criar coisas novas. A dificuldade em vencer o fracasso leva à morte prematura de um sonho. Diante de um desejo ousado, como por exemplo, o sonho de ter a casa própria, a pessoa que vivenciou muitas derrotas na vida e tem estes registros gravados e reforçados continuamente na memória, não se permite alimentar o pensamento de possuir a casa própria e desiste do sonho sem ao menos tentar.

PENSE em um ótimo colaborador que não é reconhecido em seu emprego atual. Ele sabe que é inteligente e que sua competência é superior a de seus pares em vários aspectos. Ainda assim, é repreendido com frequência por seu superior. Em casa, é lembrado com regularidade das vezes que foi demitido de antigos empregos por que não atendeu bem os clientes e não ouvia o que seus chefes falavam. Ele mesmo alimenta em sua mente pensamentos negativos a respeito de si, chegando a dar crédito aos outros pelas suas conquistas. Como gosta muito de ler, adquire vários livros de autoajuda para tentar manter-se focado naquilo que realmente quer. Mas, ao dormir, sente-se lutando contra o sono por que sabe que em seu inconsciente, estão plantadas as sementes da insegurança, do medo, da dependência de aprovação externa e das lembranças de decepções anteriores... Estes são os sentimentos que seu inconsciente processará durante o sono, produzindo sonhos que o farão sentir-se mal ao amanhecer. De repente, o relógio toca. São seis da manhã e é hora de levantar e encarar a realidade que a noite anterior reforçou...

Agora responda: este colaborador, mesmo sendo um excelente profissional, consegue alimentar em sua mente, o sonho de empreender? Não. Ele precisa primeiro aprender a lidar com seus fracassos anteriores para poder suportar as derrotas futuras que um empreendedor enfrenta todos os dias. A História está repleta de pessoas que colecionaram fracassos antes de terem um sucesso.

Além dos desafios do mercado, um empreendedor tem que lutar muitas vezes contra os desafiadores sentimentos negativos que carrega dentro de si mesmo. Estes ‘leões internos’ vêm disfarçados de conselhos de pais e avós, crendices, histórias de quem já quebrou, fracassos pessoais etc., etc., etc. Muitos desistem de sonhar por que olham para os erros do passado, enquanto os sonhos são visões de acertos futuros. Estes últimos alimentam a vida e os negócios. Os primeiros sustentam a psicoadaptação, ou seja, o conformismo.

As lembranças de fracassos pessoais são fortes amarras para o potencial empreendedor porque possuem um grande fator emocional envolvido nelas, o que dificulta a superação deste obstáculo. A boa notícia é que, é possível ‘quebrar’ as moléculas emocionais que perpetuam a lembrança do fracasso em sua mente, impedindo seu sonho de empreender. Esta quebra de moléculas emocionais é feita através de um exercício muito interessante, baseado na terapia *Three in One*, dos pesquisadores norte-americanos Gordon Stokes e Daniel Whiteside. (Este exercício está descrito em detalhes no final deste capítulo).

No entanto, para realiza-lo com sucesso, você precisará de conhecimentos que veremos mais adiante na leitura deste livro. Sendo assim, voltaremos a este capítulo posteriormente para fazer o exercício e ajuda-lo a quebrar as moléculas emocionais que podem estar puxando seu freio de mão e impedindo-o de seguir rumo aos seus sonhos.

A paixão é má conselheira

Você já percebeu como as pessoas utilizam a palavra paixão de forma equivocada? Aparentemente positiva, a paixão é usada para descrever uma vontade ardente de realizar alguma coisa. Você provavelmente já deve ter ouvido a expressão: “Fulano estava cego de paixão quando fez isso!” No entanto, quando se trata de negócios, um empreendedor apaixonado corre o risco de perder a razão e agir por impulso. Parece óbvio, mas talvez você mesmo já tenha cometido esse erro. Muitas pessoas que empenharam as economias de toda uma vida em um negócio furado estavam apaixonadamente cegas e não enxergaram claramente que não tinham chances reais de sucesso, porque foram movidas por uma paixão. Só força de vontade, sem raciocínio lógico para embasar as ações.

Um empreendedor sempre leva em conta as possibilidades de sucesso do negócio. Um segmento de mercado, por maior que ele seja no momento, se estiver em contração, um dia vai acabar. É só uma questão de tempo. Por outro lado, um segmento de mercado por menor que seja atualmente, se estiver em expansão, tem grandes chances de sucesso futuro. E, apaixonar-se por um mercado em contração é um erro fatal de muitos empreendedores.

- “Espere aí, Symon! Vejo entrevistas de grandes empresários dizerem que foi a paixão que os motivou a empreender

e você agora está dizendo que não se trata de paixão?” Sua dúvida é válida. Também já assisti muitos empreendedores afirmarem que a paixão deles foi a causa do sucesso que alcançaram em seus segmentos. No entanto, poucos empreendedores dizem pelo quê eles estavam apaixonados quando empreenderam. Não compreender esta diferença é o que confunde a mente de potenciais empreendedores. Não se iluda: um empreendedor se apaixona pela visão que tem de si mesmo no futuro. O negócio, o segmento em si é apenas uma ponte para chegar onde ele quer. Essa história de paixão é bonitinha nos livros de romance – a vida nos negócios exige do empreendedor muita paixão pela sua razão. Como assim?

O psicólogo norte-americano e pesquisador sobre teoria motivacional na Escola de Medicina da Universidade de Yale, Michael Pantalon, afirma que o principal fator de motivação para alguém fazer alguma coisa (no nosso caso, empreender) são as próprias razões. Ou seja, se o indivíduo não estiver muito convicto de suas próprias razões para fazer alguma coisa ele acaba não fazendo nada.

Por isso gosto de comparar o empreendedor à figura do Narciso. Qualquer pessoa que queira se meter em qualquer tipo de negócio tem que estar apaixonada pelas próprias qualidades, pensamentos, convicções e não pelo segmento como muitos dizem por aí e muito menos pelas propostas tentadoras que surgem. Isso evita distrações e mantém a visão clara pelos próximos 25, 30 anos - não importando qual a ponte (ou segmento de mercado) o empreendedor escolherá para chegar lá. Tudo se resume a estar ‘apaixonado pela razão’.

Enquanto a paixão leva o potencial empreendedor a confiar numa ilusão, a razão guia a intuição do empreendedor para fazer o que realmente precisa ser feito dentro de chances claras de sucesso. Lembro-me de que quando conclui minha formação em empreendedorismo, um dos instrutores do curso finalizou sua aula dizendo que um empreendedor pode até ter várias ideias, mas, se nenhuma delas der lucro ele é categórico em descartar todas elas. Uma ideia pode ser (e na maioria das vezes é) apaixonante. Mas se não o aproximar do sonho, é só mais uma ideia. Não um negócio. Imagine o que teria acontecido se Ayrton Senna fosse apaixonado por basquete. Ou se Oscar Schimdt fosse apaixonado por automobilismo. O que seria deles? Mesmo que se esforçasse muito, Senna não seria tricampeão de basquete. Faltava-lhe estrutura física para isso: ele não tinha altura o suficiente. Ele até poderia ter

continuado apaixonado pelo basquete, mas se tivesse escolhido viver da prática deste esporte, não teria conseguido se realizar. E o Oscar? Mesmo apaixonado pelas pistas, como seria um piloto campeão da Fórmula Um, se ele não cabe dentro do carro?

Entretanto, os dois tinham o sonho de serem grandes atletas. E cada um na sua modalidade, empreenderam carreiras que os tornaram bem sucedidos. Eles não se apaixonaram pela modalidade, mas pelo ato de praticar o esporte para viver. Da mesma forma, todo empreendedor deve alimentar um sonho, mas jamais deve se apaixonar por um segmento de mercado, por que na maioria das vezes, o que gostamos de fazer não é o que nos tornará bem-sucedidos. Nossas paixões nem sempre nos darão lucro para sobreviver. Van Gogh era apaixonado pela Pintura. Vendeu apenas um quadro em vida e morreu na miséria.

O perigo de fazer da paixão sua conselheira de negócios é que ela o faz entusiasmar-se com uma farsa. Alimenta a esperança de conseguir sucesso quando não há elementos reais que apoiem esta ilusão. E quando você se ilude, a consequência natural é se desiludir. E, *Zuum!* Ai está mais um ‘fracasso’ na mira do Fenômeno RAM.

Confie nos seus sonhos

Certa vez, durante uma conferência sobre desenvolvimento territorial, assisti o então gerente da Unidade de Desenvolvimento do Sebrae-MG, Juarez de Paula, afirmar que o desenvolvimento de toda nação depende da autoestima e da autoconfiança das pessoas. E foi categórico em dizer que, “quando a pessoa tem confiança em si mesma ela se sente mais disposta a assumir o comportamento empreendedor”. Ou seja, a falta de autoconfiança pode nos impedir de sonhar com coisas ousadas e de vislumbrar realidades melhores. E, nos impede de agir.

Ter autoconfiança, porém, não é estar apaixonado pela própria opinião. É estar seguro da sua capacidade de alcançar seu sonho através daquela oportunidade. É importante que isso fique claro para você: a paixão quase sempre nos leva a agir de forma precipitada dando cabo à alegria da conquista, uma vez que nos coloca na estrada da frustração. Dito isso, só nos resta aprender como driblar os fracassos do passado e ter como alvo sonhos de vitória. Para isso, desprenda-se da dúvida e apegue-se à curiosidade pelo que vem nas linhas abaixo.

A primeira coisa a fazer para lidar melhor com seus fracassos é aceitar que toda ação, mesmo que tenha causado uma reação negativa, teve no início uma intenção positiva. É isso mesmo. Mesmo as ações que não foram tão bem sucedidas quanto o esperado, foram tomadas com o desejo de acertar. Culpar-se por querer acertar é algo contraditório, não acha? Precisamos entender que sempre há uma intenção positiva por trás de nossas ações. O físico e Prêmio Nobel, Ilya Prigogine, provou que o cérebro humano quando confrontado com uma escolha difícil, sempre busca a melhor solução para o momento. Ele se expande para encontrar a melhor saída para um problema. E uma vez que se expande, jamais volta a seu tamanho original, ou seja, uma vez que vivemos uma experiência (seja ela positiva ou não) nunca mais seremos os mesmos, assim como uma maçã que depois que amadurece nunca mais será verde de novo.

Quando enxergamos que, mesmo ao errar, estávamos na realidade tentando acertar e que crescemos com isso, passamos a aceitar melhor nossos fracassos. Eles deixam de ser uma lembrança ruim e passam a ser uma experiência de aprendizado. Hoje, você não fica parado por que se lembra de todas as vezes que caiu enquanto aprendia a andar. Em algum momento da sua vida você entendeu que cair fazia parte do processo de aprendizado. Agora é o momento de entender que cair na vida faz parte do aprendizado pessoal.

Outra coisa que ajuda muito a aumentar sua autoconfiança é concentrar-se nos seus pontos fortes. Corra de conselhos que dizem que você deve se focar nas suas fraquezas. A causa é muito simples: você já reparou que quando troca de carro e começa a andar em seu carro novo sua atenção está voltada para ver carros com o mesmo modelo que o seu? Já reparou que a mulher grávida começa a ver grávida em todo lugar? Por quê? Por que sua energia física e mental vai para o foco de sua atenção. Quando mais você se concentra naquilo que é importante para você, suas chances de enxergar isso aumentam vertiginosamente.

Quando o Ronaldinho, o fenômeno, tinha 17 anos e jogava no Cruzeiro, ele era magrelo, dentuço e um pouco desajeitado. Não sabia se expressar direito e era tímido demais para dar entrevistas. O que seria dele se tivesse se concentrado nestes pontos fracos? Por outro lado, ele manteve sua atenção naquilo em que ele tinha de bom: a habilidade de dominar a bola e “arrancar” com ela até a pequena área – deixando os zagueiros para trás e o goleiro sem

chance de defesa. Boom! Um gol atrás do outro e sua carreira deslanchou. O sonho do Ronaldo, de ser um grande jogador de futebol o levou a ser o melhor do mundo e o maior artilheiro da história das Copas. Jogou nos melhores times da Europa, casou-se com lindas mulheres, ganhou fortuna e aí sim, arrumou os dentes, aprendeu a falar em público, fala vários idiomas e hoje, aposentado com patrocínios vitalícios é um grande empresário dos esportes. Ele decidiu empreender sua carreira com base nos seus pontos fortes. Assim, suas 'fraquezas' se tornaram insignificantes.

Por último, entenda que nada é tão forte na construção da autoconfiança como o trabalho árduo e inteligente. Sonhar e trabalhar são dois lados da mesma moeda. Quem não entende que o sonho sozinho não leva nenhum empreendedor a ser bem sucedido fica sonhando acordado para o resto da vida. Porém, quem trabalha de forma diligente na realização do sonho, tem numa das mãos a luneta da esperança, para visualizar o sonho se realizando e na outra mão tem um facão de bandeirante para abrir o caminho na mata virgem.

Se você já assistiu ao filme *“Os dois filhos de Francisco”*, que conta a história da dupla de sertanejo romântico, Zezé di Camargo & Luciano, pôde perceber que o Zezé tinha o sonho de fazer sucesso e levar sua música para todo o Brasil. Mas ele estava no interior de Goiás (longe dos grandes centros comerciais com São Paulo e Rio), faltavam recursos financeiros e a lembrança da perda do irmão na infância o incomodava e impedia de formar uma nova dupla. Ele havia se casado recentemente e tinha que contar com a renda da mulher. Estes motivos abalaram sua autoconfiança. Mas ele deixou de trabalhar por causa disso? Muito pelo contrário. Ele permaneceu trabalhando e escrevendo suas canções. Suas composições fizeram sucesso nas vozes de outros cantores até que um dia, por um esforço empreendedor do pai deles, sua música teve destaque nas rádios e as coisas melhoram. Ele poderia ter se conformado com as várias tentativas seguidas de fracasso. Mas o trabalho sério orientado pelo sonho de um futuro melhor torna o sonho invencível porque garante ao empreendedor um foco inabalável. Por fazer do trabalho seu divã, a dupla Zezé di Camargo & Luciano decidiu empreender e alcançou o êxito em escala global. Enfim, quando você encontrar pessoas que tiveram um sonho ousado o bastante e conseguiram realiza-lo, saiba que estes empreendedores aprenderam a lidar com os fracassos de forma objetiva, não se apaixonaram por um segmento de mercado e sim

pela visão de futuro que o sonho criou para eles e mantiveram sua atenção naquilo que tinham como vantagem (e não nos fracassos), enquanto trabalhavam firmes na busca por seus objetivos. É claro que isso foi desafiador. E para vencer desafios desta magnitude, todo empreendedor precisa conhecer e apostar mais em si mesmo do que na opinião dos outros.

EXERCÍCIO PARA QUEBRA DE MOLÉCULAS EMOCIONAIS

Técnica desenvolvida inspirada nos conceitos de Three-in-One dos americanos Gordon Stokes e Daniel Whiteside. Cap. 5 do livro Viajando no Tempo, do Dr. Lair Ribeiro - Editora Objetiva (livro atualmente esgotado nas livrarias).

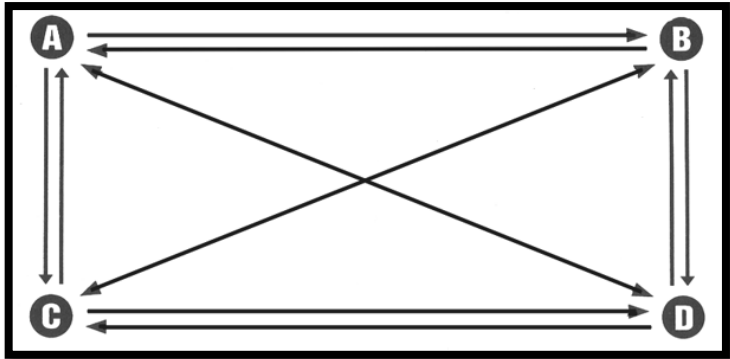
Todo problema emocional constitui um problema de compartimentalização das unidades de atenção criadas pelos neurônios (células nervosas). A retina (fundo do olho) é um prolongamento do cérebro, e tem conexões com as partes mais variadas dos dois hemisférios cerebrais. Portanto, movimentando a retina em diferentes posições você tem acesso a quase todo o seu cérebro. O movimento dos seus olhos faz conexões com os hemisférios cerebrais, as partes anteriores e posteriores do seu cérebro.



Para fazer tudo isso, coloque a sua mão direita na testa e a mão esquerda na região occipital (logo acima da nuca) conforme o desenho acima. Agora, pense em um acontecimento difícil que você viveu no passado e que até hoje você não gosta de recordar, pois a lembrança desse fato continua incomodando-o. Pensando nessa lembrança desagradável, explore diferentes movimentos com os olhos e deixe a "molécula emocional" desmembrar-se.

Ponha a figura abaixo a mais ou menos vinte centímetros dos seus olhos. Você pode pedir que alguém a segure, ou copiar a figura numa folha de papel e afixá-la na parede, à altura dos seus olhos. Além disso, você pode imaginar essa figura ampliada em uma parede, a mais ou menos dois metros de distância, enquanto faz o exercício.

Com a mão direita na testa, a esquerda na região occipital (ver desenho) e a figura à sua frente, pense em algum acontecimento difícil de sua vida. Algo que lhe aconteceu e cuja lembrança ainda hoje o incomoda. Mantendo a lembrança em sua mente, olhe para os pontos da figura.



Com o seu rosto voltado para o centro da página, comece a movimentar os olhos pelos pontos do lado esquerdo (A - D) para cima e para baixo, 21 vezes. Faça estes movimentos, 21 vezes cada:

- 1) A - D - A
- 2) B - C - B
- 3) A - B - A
- 4) C - D - C
- 5) A - C - B - D - A
- 6) A - D - B - C - A

Enquanto pensava em um evento difícil de sua vida, você fez 21 vezes cada movimento. Movimentando os olhos desse modo, o cérebro tende a desmembrar a "molécula emocional" da cena em questão. Componentes visuais, auditivos e cenestésicos são desmembrados.

Como isso funciona?

Para entender o processo que acabamos de descrever, vamos pensar numa molécula bem conhecida. H_2O , por exemplo. Água. Formada por duas partes de hidrogênio e uma de oxigênio. O que acontece se você separar esses elementos? Eles deixam de formar uma molécula de água. As propriedades químicas do hidrogênio e do oxigênio, separados, ficam totalmente diferentes da água. Podemos fazer uma analogia com **moléculas emocionais**. Digamos que os nossos sentimentos fossem formados por moléculas, assim como a água se forma de H_2 e O.

Nesse modelo que estamos imaginando, uma molécula emocional seria formada por três átomos: *V (Visual)*; *A (Auditivo)* e *C (Cenestésico)*. Nossa mente junta lembranças visuais auditivas e cenestésicas, para formar uma molécula emocional. Isso significa que um trauma é formado por lembranças de imagens, sons, sensações e emoções. Então, se você conseguir separar esses "átomos" em sua memória, estará dissolvendo moléculas emocionais.

Cap. 5: **MEXA-SE E APROVEITE A OPORTUNIDADE**

Se você acompanha minha carreira sabe que comecei a trabalhar aos nove anos de idade na empresa de meu pai. Enquanto de manhã aprendia a disciplina formal, na escola, à tarde meu pai me ensinava seu ofício, o de pintor de letreiros.

INICIATIVA PARA ENCONTRAR E APROVEITAR OPORTUNIDADES

Ter iniciativa para experimentar situações novas buscando formas de obter lucro.

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) prestam atenção ao que acontece a sua volta e agem para aumentar suas receitas; b) possuem um desejo de crescer que as fazem manter a mente aberta para coisas fora do comum; c) têm a disposição de experimentar algo novo antes de serem forçadas pelas circunstâncias.

Nas férias escolares de julho de 1993, comecei a trabalhar com meu pai em sua oficina de letreiros. Uma microempresa, instalada a 10 minutos do centro de Poços de Caldas, MG, minha cidade natal. Minha função era manter o ambiente limpo e organizado, atender os clientes e anotar os recados pelo telefone. Por estas atividades eu recebia o pagamento de CR\$ 7000,00 – sete mil cruzeiros reais. Se você conheceu esta moeda, sabe que esse salário era quase nada. Dava para comprar uns doces. Após três meses, cheguei para o meu pai e disse que eu recebia muito pouco. A resposta dele mudou o ritmo da minha vida. Ele disse: “Symon, você não ganha pouco. Você recebe o proporcional ao que você sabe fazer. O dia em que você souber fazer mais coisas ganhará mais!”. Abaixei a cabeça, coloquei meu pagamento no bolso e decidi que iria aprender a fazer todos os serviços que meu pai vendia aos clientes. Quatro anos depois, eu já fazia todo o trabalho

de um pintor de letreiros. Alguns clientes do meu pai nem chegavam a conhecê-lo, pois eu os atendia, vendia, comprava a matéria-prima e executava o serviço, entregava e recebia. Só entregava o dinheiro referente ao trabalho para o meu pai.

Nesta época, eu já ganhava comissão sobre as vendas. Mas meu pai se queixava muito em relação aos meus rendimentos. Sempre acreditei que dinheiro pago com dó não faz fartura. Não raro ele ia me pagar e ficava reclamando disso ou daquilo, dizia que “não estava aguentando me pagar e que, por ser seu filho e ainda morar em casa não precisava ganhar tanto”. Esta situação me chateava muito e com frequência, minha relação com meu pai se desgastava, pois eu não queria trabalhar por menos e ele não queria me pagar mais. Isso me estressava muito. Como um chiclete de bola que depois de um tempo perde o gosto, fica apenas a goma na boca, aquele trabalho estava perdendo o sabor para mim. Eu precisava encontrar uma maneira de usar meu trabalho para ter lucro.

A primeira oportunidade a gente nunca esquece

Com o tempo, fui me aperfeiçoando em alguns trabalhos específicos como faixas e cartazes de porta de loja. Visto que meu pai não gostava de fazê-los, por serem “descartáveis e baratos” todos os pedidos caíam para mim. Por aceitar este serviço menor, meus olhos se abriam para uma oportunidade de empreender meu próprio negócio.

Minha mãe havia ganhado de um de seus irmãos mais velhos um rádio AM, muito antigo, mas com uma sintonia perfeita. Quando encontrei este rádio guardado com carinho por ela por mais de vinte anos, pedi permissão para leva-lo para a oficina do meu pai para que pudesse ouvir as rádios locais, em especial a Radio Cultura AM 1350kHz. Uma rádio tradicional com mais de setenta anos no ar com uma programação atual e um jornalismo atuante, logo me chamaram a atenção. Passei a ouvir a Rádio Cultura todos os dias, das 07h30 da manhã até as 18h00 quando íamos para casa. Naquela manhã de terça feira, enquanto finalizava o serviço de um cliente, ouvi pela rádio uma oportunidade de trabalho para

substituir um cartazista em um hipermercado da cidade. Naquela hora, meu estômago deu uma fígada e algo me dizia que eu deveria ir lá para fazer o teste. Após pensar se deveria ou não falar com o meu pai sobre isso, decidi ir até lá e checar esta história antes de alarmar meu pai. Com seu gênio forte, ele não aceitaria minha saída. Ainda mais para fazer “cartazes de supermercado” (meu pai falava sobre esse tipo de serviço de forma pejorativa).

Ao me apresentar na recepção do hipermercado, fui recebido pelo subgerente de marketing e coordenador de promoções, um senhor chamado Néilton. Muito carismático e sorridente, ele me recebeu dizendo que o serviço de que eles precisavam era para ‘profissionais’, mas, pela minha iniciativa me daria uma oportunidade de mostrar meu trabalho.

Após me colocar diante de uma mesa com alguns pincéis e latas de tinta, ele me apresentou um texto com as descrições de alguns produtos e se virou para pegar algumas folhas de currículo para que eu preenchesse. Ao voltar para ver o cartaz, se assustou ao ver que eu já havia terminado e estava começando mais um, em outro formato – para que ele pudesse ver o trabalho em outras aplicações. Não esperei que ele pedisse. Como se tratava de um teste agi de acordo com o que tinha em mãos para fazer. Imediatamente, ele guardou a folha de currículo, apanhou o meu cartaz e sumiu. Vinte minutos depois, voltou e pediu para que eu voltasse depois do almoço e conversasse com o gerente de marketing.

Nem tudo é o que parece

Fui almoçar decepcionado. Nunca tinha participado de uma entrevista de emprego e pelo visto, minha primeira experiência foi um fiasco. Eu acreditava que seria uma coisa e foi outra. Mas, agora já tinha dado a cara à tapa e como sempre fui muito determinado, na hora combinada com o pessoal do hipermercado eu estava lá. O gerente (que depois soube que era um dos filhos do dono) me recebeu segurando o cartaz que eu havia feito pela manhã. Ele foi muito gentil e me elogiou pela minha postura,

perguntou onde havia aprendido a trabalhar daquele jeito e há quanto tempo eu fazia aquele tipo de trabalho. E daí ele tomou uma atitude que até hoje não sei se foi para tentar me despistar ou se ele sabia o que estava fazendo. Acredito que, como se diz popularmente, “ele jogou o verde para colher o maduro”. Ao invés de me oferecer um trabalho com carteira assinada, ele me perguntou se eu aceitaria trabalhar com eles de forma terceirizada. Eu teria que abrir uma empresa prestadora de serviços e minha remuneração seria mediante os resultados que eu apresentasse.

Mas surgiu um problema: eu ainda não tinha dezoito anos completos e diante da saída súbita da empresa do meu pai, não poderia contar com a ajuda dele para pegar aquele trabalho. Minha suspeita quanto a isso se confirmou quando cheguei até meu pai para lhe expor a oportunidade que havia surgido diante dos meus olhos e ele se virou para mim e disse: “Se você for nunca mais aceito você de volta para trabalhar comigo! A decisão é sua. Pense bem!” Como já não confiava que poderia contar com o meu pai nesta situação, pensei em recusar a oferta do hipermercado. Mas, como já estava correndo o risco de levar um pé no traseiro da empresa do meu pai, tentei uma última cartada.

Ou vai ou racha

Na hora em que recebi a proposta, fiquei feliz por saber que meu estômago não tinha me enganado. Ali estava uma oportunidade de resolver dois problemas. Primeiro, sair da empresa do meu pai – visto que nossas ideias já não estavam mais alinhadas e, segundo, começar com o pé direito já com um volume de trabalho significativo que me possibilitasse lucrar mais. Após explicar ao gerente do hipermercado que embora ainda faltassem 40 dias para que eu completasse dezoito anos (só assim poderia dar entrada na minha empresa) eu aceitaria sua proposta e trabalharia estes 40 dias como um período de experiência, para que pudesse conhecer a empresa e vice-e-versa, se ele assim permitisse. “Symon, será um prazer tê-lo em nossa equipe! O Néilton vai apresentar você para o pessoal. Seja bem vindo!”, foi a resposta que

ele deu enquanto apertava minha mão. A parceria de minha empresa com este hipermercado durou 4 anos e meio. Hoje, analisando esta história do fim da minha adolescência, percebo que algumas coisas me conduziram ao êxito que acabei de narrar. Primeiro, a iniciativa de procurar uma oportunidade de usar meu trabalho para obter lucro. Isso sempre foi evidente para mim. Meu pai colocou isso de forma bem clara em minha mente, quando me dizia que “para ganhar mais tem que aprender a fazer mais”, ou seja, para aumentar sua receita tem que resolver problemas dos outros e ajuda-los a aumentar as receitas deles. É a capacidade de vislumbrar o lucro por trás da oportunidade. O que me cativou a aproveitar a oportunidade de aceitar o trabalho terceirizado foi a possibilidade de obter maior lucro com a venda do meu serviço. Segundo, aprendi que uma oportunidade só aparece quando você está atento a ela, com as antenas ligadas para captá-las. Pouco adiantaria ter ouvido a notícia no rádio se não tivesse entendido que esta poderia ser a resposta que tanto procurava. Quando se está buscando uma oportunidade de mudar de vida, de emprego ou de qualquer situação – é fundamental abrir os olhos para enxergar as oportunidades que surgirem. Uma vez feito isso, use sua iniciativa para se antecipar ao pedido do cliente e surpreendê-lo. Um empreendedor age assim. Lembre-se: é preciso buscar a oportunidade e ter iniciativa para identificar a chance de aplicar o que sabe. Só ter a vontade não basta. O cemitério está cheio de pessoas que tiveram boa vontade e não foram pra frente por que não enxergaram a oportunidade e um modo de lucrar com ela.

Vendo além dos olhos literais

Carlos Wolke mora em Taquara, Rio Grande do Sul. Após ser diagnosticado que ele sofria de uma doença que causa o descolamento da retina e a perda definitiva da visão, ele enfrentou as dificuldades de ficar cego depois d adulto. Ele percebeu que faltava às pessoas com deficiência física o auxílio para identificar as cores de peças de roupa, dinheiro e objetos. Daí teve a brilhante ideia de desenvolver um aparelho, que ele e sua equipe chamaram

de *Vocalizer*, para registrar uma imagem do objeto desejado pelo usuário e através de uma programação, o aparelho “lê” a cor e verbaliza para a pessoa com deficiência visual. Ou seja, é possível escolher a cor da roupa que deseja usar, por exemplo. Hoje, este aparelho pode ser adquirido por algo em torno de R\$ 4500,00. E o mais interessante é que ele enxergou esta oportunidade depois de ter ficado cego. Isso mostra que ver é função dos olhos literais, mas enxergar uma oportunidade é função da mente.

As oportunidades estão por aí

O obvio só é obvio para o olho preparado. Portanto, vamos aproveitar estes momentos para preparar seu olho para as oportunidades obvias que estão em toda parte. De acordo com Peter Drucker, o empreendedor pode encontrar oportunidades inovadoras através de 6 formas principais. São elas:

- a) Um sucesso inesperado: lembra-se daquela moça que foi filmada na universidade usando um minivestido rosa? Pois é! Ela aproveitou seus quinze minutos de fama e empreendeu. Com o sucesso inesperado (e a indenização recebida) ela colou prótese de silicone, foi capa de revista, participou de um reality show, montou uma empresa de lingerie, escreveu livro – etc. Da noite para o dia ela empreendeu porque aproveitou a oportunidade que caiu em seu colo. De maneira similar, você também pode ter uma ideia e estourar a “boca do balão!” se você estiver atento, perceberá que pode obter lucro por aproveitar uma oportunidade inesperada.
- b) A falta de um processo: quantas coisas existem no mundo que não tem um método, um jeito fácil de fazer? Muitas vezes o empreendedor precisa apenas descobrir um jeito mais fácil de viabilizar para o consumidor final o acesso a determinado item. As cooperativas de compra e os sites de compra coletiva são bons exemplos disso. Viabilizaram para um

número maior de pessoas a aquisição de produtos a um preço reduzido, tudo por que facilitaram o processo de compra.

- c) Uma mudança na indústria: um executivo de uma fábrica de jaquetas de couro ao assistir um vídeo sobre acidentes com motociclistas percebe que eles são ejetados da moto para metros à frente e sofrem grande impacto na queda. Onde está a oportunidade de empreender. Eles desenvolveram um air-bag para moto – na jaqueta. Ela ‘infla’ quando o piloto é arremessado da moto.
- d) Mudanças sociais: o aumento da comunidade evangélica fez com que a indústria fonográfica se adequasse à música gospel. Com um maior número de graduandos, as universidades estão ofertando mais cursos de pós-graduação. Os crescentes conflitos entre as gerações Y e X no ambiente de trabalho tem levado o RH das empresas a buscar novos meios de capacitar seus clientes internos. Onde está a oportunidade? Na mudança. E as mudanças estão aí para todo mundo ver.
- e) Nova percepção: há vinte anos o celular era apenas um aparelho de telefone sem fio que se usava fora de casa. Hoje ele é quase uma prótese do corpo humano. A vida das pessoas está lá dentro. Quem desenvolve conteúdos para celular está na frente, porque coloca seu produto/serviço em contato direto com seu público-alvo. Esta oportunidade eu mesmo aproveitei: sou o primeiro palestrante no mundo a disponibilizar meu conteúdo em forma de aplicativo para tablete ou smartphone.
- f) Conhecimento novo: você cozinha com óleo de soja? De girassol? De canola? E você sabia que os três são tudo a mesma coisa, com exceção do último que nem óleo vegetal é, por que a “planta canola” não existe? Pois é! Este novo conhecimento tem levado as pessoas

a consumi mais o óleo de coco ou a banha de porco que sua avó já usava a 40 anos. Você pode aproveitar esta oportunidade para empreender? Sem contar quanto conhecimento novo está disponível no campo ambiental e social.

Portanto, lembre-se de que uma oportunidade, uma vez identificada por um empreendedor fica latente em sua mente. Ela não vai embora, fica lá martelando, martelando, martelando até que ele faça alguma coisa. Provavelmente isso já aconteceu com você. Você identificou uma oportunidade de negócio, mas faltou iniciativa para aplicá-la e depois quase morreu de dor no cotovelo quando descobriu que seu vizinho aproveitou a chance que você identificou primeiro. É bem provável que, no seu caso, tenha faltado ferramentas para avaliar e descobrir se a oportunidade que você encontrou era ou não uma ideia de negócio.

Nem sempre a oportunidade é uma grande ideia

A iniciativa do empreendedor por encontrar e aproveitar oportunidades o levará a questionar se o que ele identificou é realmente uma ideia lucrativa. Para isso, algumas considerações sobre o que é uma ideia potencialmente lucrativa devem ser levadas em conta. A “grande ideia”, tem cinco elementos que o empreendedor deve conhecer e identificar antes de aplicar seu capital e decidir empreender. Estes cinco fatores foram destacados pelo consultor do SEBRAE, Cláudio Forner no Encontro de Empreendedores e Empresários, edição 2011, no qual estava presente e relembrei estes aspectos que alisto para você a partir de agora.

A primeira característica da grande ideia é se a oportunidade de negócio é algo **simples**. Ser simples é diferente de ser simplista. Simplista é ser limitado no raciocínio. Ser simples é entender o todo e se apegar ao que dá resultado. O negócio simples tem chances de alcançar o sucesso por que pode atingir as pessoas naquilo que é familiar para elas. Lembra-se de quando aprendeu a

desenhar? Quando pediram que você fizesse o desenho de um ‘hominho’, e você fazia um círculo (a cabeça), um pauzinho na vertical (o tronco), duas linhas oblíquas para representar as perninhas e depois cruzava com uma linha horizontal para formar os bracinhos. Pronto! Você tinha feito um hominho perfeito na sua imaginação de criança. Um desenho simples que marcou você para sempre. Desde criança, você já tinha a logomarca da VIVO na cabeça! Simples, não acha? E esta ideia simples rendeu 5 milhões de euros para o publicitário que criou o conjunto gráfico da marca VIVO quando ela entrou no Brasil. Você tinha a ideia na cabeça e veio outro cara e ganhou dinheiro com ela. “Que oportunidade perdida!”, talvez você pense. No entanto, na maioria das vezes, o empreendedor em potencial acha que a ideia para ser lucrativa precisa ser complicada, difícil de entender e perde as ideias verdadeiramente lucrativas, que são as mais simples. Use o método da Navalha de Occman: se você tem muitas opções, escolha três delas e depois se decida pela mais simples destas três opções. Isso já representa um salto de gigante no que diz respeito a sair na frente no mundo dos negócios.

Perceber o **ambiente de mercado** é a segunda característica de uma oportunidade de negócio bem sucedida. Um empreendedor que escrevia histórias muito à frente de sua época pode nos ensinar muito sobre como observar o ambiente gera boas oportunidades de negócio. Graças à visão de mercado de Júlio Verne, que percebeu no século XIX o crescente interesse das pessoas pela ciência (e decidiu empreender para satisfazer, superar e alimentar esta curiosidade) é que temos o estilo literário que hoje conhecemos como ficção científica. Se Júlio Verne não tivesse empreendido, talvez o mundo não tivesse conhecido Alberto Santos Dumont (que era um fã do trabalho de Verne), ou muito menos chegado à Lua.

Um empreendedor, quando sai para observar o mercado sempre se pergunta o que as pessoas estão comprando, ou do que elas estão precisando. O que falta no seu bairro que as pessoas gostariam de ter? Foi assim que o Sr. Manoel da padaria empreendeu e depois de vinte anos era dono da metade do bairro! O

problema de muitos empreendedores é que eles querem encontrar oportunidades longe da realidade das pessoas. Veja, por exemplo, a escolha do ponto comercial. Os amigos do SEBRAE orientam que um bom ponto comercial está a 10 minutos a pé do seu público alvo. Por que “a pé”? Porque se for preciso estacionamento para carros e você não tiver condições disso na porta da loja, você perderá vendas. Observar também é uma forma de buscar informações. Melhor até que as pesquisas públicas, uma vez que muitos formulários de pesquisa são sugestivos e acabam induzindo as perguntas para aquilo que o empreendedor deseja ouvir, e não para o que ele realmente precisa saber. O ambiente em que você está inserido tem muita coisa para te dizer sobre o que as pessoas estão necessitando, quais são as tendências, a cor do momento – o jeito de fazer para atender. Observe o ambiente. Afinal, se as pessoas não precisam de uma máquina de desentortar banana, de que adianta ter uma?

Mais uma característica: **densidade**. Uma oportunidade se transforma em uma ideia lucrativa se puder ser feita em grande quantidade sem perder a qualidade. Você conhece a fábrica de carros dos Irmãos Stanley Steamer? Eles fabricavam um carro de cada vez, avaliavam e testavam pessoalmente cada um antes de irem para o mercado. Produziam um carro por mês e atendiam a pessoas que nem sabiam como dirigir-los. Conta a história que quando um cliente reclamava, eles devolviam o dinheiro e diziam a ele: “Não precisamos de alguém ignorante como você dirigindo um de nossos carros!” Aí vem um industrial chamado Henry Ford e aplica em sua fábrica o sistema de linha de montagem: produzir carros em série, em grande quantidade. Em caso de reclamações, consertar ou trocar o carro do cliente, mas – nunca parar a produção. O resultado? Até 1927, ano em que o modelo “T” saiu de linha, foram vendidos mais de 15 milhões de unidades ao preço médio de US\$ 825,00. Faça as contas. Você não se lembra dos irmãos Steamer, mas com certeza conhece algum automóvel Ford. Percebeu? A densidade de uma ideia dá lucro e lucro gera permanência no mercado. A oportunidade para ser lucrativa precisa

dar condições ao empreendedor de produzir um ou cem com a mesma facilidade e qualidade.

A penúltima característica é **fazer melhor** o que já existe. Isso inclui melhorar ou usar o que já está pronto de um modo diferente de como é usado, torna-lo útil. Thomas Edison não inventou a eletricidade, mas a utilizou de uma forma diferente e criou a lâmpada elétrica. Além de ser uma sacada ótima, a oportunidade era simples (todo mundo poderia e gostaria de ter para acabar com as velas e o cheiro de sebo dentro de casa), uma oportunidade rara (pois ninguém que tivesse pensado nisso havia feito algo parecido), tinha densidade (poderia ser produzida em massa para atender quantos quisessem) e seria algo que as pessoas teriam acesso fácil (hoje, uma lâmpada pode ser comprada por menos de R\$ 2). Outro exemplo é o das sandálias da marca Ipanema. Sua principal concorrente não tem um nome originalmente brasileiro: Havaianas. O lançamento de uma marca mais próxima das pessoas foi uma oportunidade bem aproveitada para usar de um jeito diferente um produto que já era conhecido das pessoas. A originalidade aqui está em saber usar melhor uma coisa que já está funcionando bem e tirando lucro disso, seja reduzindo o custo ou agregando valor ao produto ‘antigo’, por assim dizer.

A última característica da grande ideia é a **raridade**. Veja o caso do abridor de sachês de *catchup*, o KHORT. Um jovem administrador de empresas decide comer um lanche sábado à noite. A fome é tanta que resolve ir para um destes carrinhos de lanche para matar a fome mais rápido possível. Pede o lanche e fica com água na boca. Enquanto isso observa o movimento na rua. Aí seu lanche chega. O atendente oferece *catchup* e maionese. Ele pergunta se há daquelas bisnagas antigas, que as pessoas colocavam dentro do lanche e espremiavam, depois voltavam com a bisnaga para outros fazerem a mesma coisa nojenta. O atendente diz que por determinação da Vigilância Sanitária, aquelas bisnagas foram proibidas. Agora, só é permitido o sachê. Que, curiosamente é pequeno, com embalagem lisa e difícil de abrir. Com o saco cheio e quase perdendo a fome, o empreendedor carioca, Leopoldo Aquino de Almeida, teve a ideia de criar um pequeno abridor de

sachês que pudesse ser fixado nas mesas e porta-guardanapos, com uma lâmina que fosse substituível. Uma oportunidade curiosa, uma ideia rara. Após a pesquisa de mercado (que levou mais de dois anos e 17 mil reais), o estudo da viabilidade, o desenvolvimento de protótipos, registros de patentes e definição de canais distribuição – através de uma busca pessoal por informações – a ideia dele foi vendida para vários países e hoje ele está milionário. Sabe o que dói nesta história toda? É que eu como lanche toda semana e não vi isso antes dele!

Estas cinco características não são um mantra para o sucesso, mas o ajudarão a orientar seu raciocínio para avaliar a oportunidade sem emoção. Muitos empreendedores pulam para a fase da busca de informações sem saber o que procurar.

Na prática, é perguntar-se: essa oportunidade de negócio é simples, ou seja, está dentro da realidade das pessoas? “Não Symon, vou ter que convencer as pessoas de que elas precisam do meu produto”. Então você terá que investir em marketing para criar a necessidade do produto no público-alvo. E marketing custa dinheiro. Aí você tenta economizar justamente no que não pode (neste caso, marketing) e depois quebra por que não vendeu. Mas as pessoas nem sabiam que precisavam de você. Outra pergunta: “A ideia é rara? Não. Todo mundo faz”. Então como você vai se diferenciar dos concorrentes e se posicionar no mercado? Se todo mundo faz, você não tem um produto original o bastante para cobrar caro por ele. É como tomate na feira, toda banca tem e o preço é baixo, sempre. É a lei de causa e efeito: preço baixo, lucro baixo. Se você é adepto da filosofia “de grão em grão...” parabéns! Siga em frente. Só que enquanto isso, seus concorrentes vão pra cima do público certo (posicionamento de mercado e valor agregado) e estão estocando os grãos deles em galpões de cem mil metros quadrados.

A ideia tem densidade? “Não, minha capacidade produtiva é pequena. Eu só consigo duas unidades por dia. Meu produto é muito específico e não confio de ensinar o pulo do gato para um empregado. Como meus filhos não se interessam pelo negócio...”

Então vai demorar até você obter retorno sobre o investimento. “Ah, tem outra coisa: quem precisa do meu produto está muito longe e não tenho estrutura logística para atendê-lo”. Pronto! Já não temos o ambiente de mercado ideal para gerar o ponto de equilíbrio do negócio. Falta o pãozinho da padaria para pagar as contas. “Espera aí! Minha pizza é melhor que a do meu ex-patrão”. Boa! E você consegue fazer mais barato do que ele por quanto tempo? “Não, mas, se a minha pizza é a melhor tenho que cobrar mais caro que ele não mais barato...” Certo? Errado. O segredo para permanecer no mercado é fazer mais com menos e melhor. Mais quantidade, com menos recursos com melhor qualidade. Sempre. Só no começo não adianta. Para conseguir sucesso no seu negócio é importante que você consiga manter certa medida de inovação para que a empresa e o interesse das pessoas por ela cresçam continuamente.

Parece fácil, mas na realidade é um pouco mais complicado. Por isso, quando identificar uma oportunidade não perca tempo e dedique-se na busca pessoal por informações. Nosso próximo assunto.

Cap. 6

INFORME-SE, OU ENTRARÁ DE GAIATO

Um estudo internacional sobre empreendedorismo, que contou com a participação de 43.000 pessoas em 21 países, concluiu que o Brasil apresenta o maior número de potenciais empreendedores. De cada oito brasileiros em idade adulta, um está abrindo ou pensando em abrir um negócio. Nos Estados Unidos e na Austrália, a relação é de 10 para um e 12 para um respectivamente. Ou seja, o brasileiro tem espírito empreendedor. Enquanto este capítulo é escrito, o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de países empreendedores com mais de 27 milhões de microempresários, perdendo apenas para a China (com 373,5 milhões) e os Estados Unidos (com 41,3 milhões). Agora a boa notícia: Enquanto este livro está sendo escrito, a Argentina está em 12º lugar! Brincadeiras à parte, nosso povo é destaque mundial quando o assunto é cuidar da própria vida profissional.

“Ok! Symon! Mas porque meu primeiro negócio não deu certo? Ou então, porque a loja de roupas da minha mãe não foi pra frente, sendo que ela é a pessoa mais empreendedora que conheço?” A resposta pode estar na falta de preparo do empreendedor brasileiro para aplicar este potencial aparentemente “nato”.

BUSCA PESSOAL POR INFORMAÇÕES

Informar-se sobre todos os aspectos do negócio e investir continuamente na sua formação profissional

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) sabem que uma oportunidade ainda não é um negócio, por isso investigam; b)

envolvem-se pessoalmente na busca de informações junto ao mercado; c) procuram conhecimento técnico para avaliar uma oportunidade com base nestas informações.

A maioria das pessoas acredita que a falta de crédito, o capital de giro insuficiente ou inexistente, ou até mesmo os impostos, são as causas do fechamento precoce de empresas no Brasil. No entanto, um estudo feito pelo SEBRAE-SP, mostra que a falta de preparo e o pouco conhecimento sobre o negócio são as verdadeiras causas mortalidade empresarial no Brasil.

Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Entre os principais motivos descritos pelos próprios empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Se pudéssemos reunir todos estes motivos em apenas uma categoria, ela se chamaria “falta de informação”. Por quê? Todas as oportunidades precisam de iniciativa por parte do empreendedor para se transformarem em ideias lucrativas. Entendeu bem? Uma oportunidade ainda não é um negócio, é só uma chance de ter um negócio. Ela só se transforma em negócio se for verdadeiramente lucrativa. E, para tanto, o empreendedor precisa se dedicar para descobrir o que é necessário para que a oportunidade vire uma ideia de negócio e depois, um negócio que dê lucro.

É nesta fase, que muitos empreendedores se embananam e trocam os pés pelas mãos na hora de decidir. Transformar uma oportunidade em um negócio de verdade depende de um fator crucial: a busca por informações. Só com a busca de informação você vai subindo de nível até chegar a ter um negócio de verdade.

É preciso investigar as coisas. Como no caso de um gerente de uma loja de discos em Liverpool, que recebeu o pedido de um adolescente sobre um disco de quatro caras que estavam fazendo uma música diferente. Alguns dias depois, duas moças também falaram do tal disco. Curioso, o gerente foi atrás da tal banda para ouvir o que eles estavam tocando. Sua busca por informações começou por descobrir que era uma banda local de um grupo de jazz, que haviam acabado de voltar de Hamburgo. Ele

continuou cavando mais fundo e acabou indo parar em porão úmido e fedido, onde se faziam uns bailes de vez em quando. Ele achou a tal banda e resolveu ser empresário deles. Estamos falando de Brian Epstein e a banda que ele descobriu era The Beatles.

OPORTUNIDADE + IDEIA DE NEGÓCIO + POTENCIAL DE LUCRO = NEGÓCIO DE VERDADE
--

Antes de avaliar se a oportunidade é uma ideia de negócio e tem potencial de lucro, a oportunidade não passa de uma possibilidade. É só uma chance de empreender, não um negócio propriamente dito.

Como saber se você está diante de um negócio de verdade

O grande trunfo de um empreendedor é que ele tem acesso à informação e usa esta facilidade. Ele busca se informar antes de se decidir. E quanto mais precisa for a informação mais fácil se torna a tomada de decisão. Você já sabe que deve buscar informações sobre cinco aspectos importantes de um negócio. Agora vamos falar sobre como avaliar a oportunidade do ponto de vista prático. Afinal, é no mercado que o negócio acontece. Pensando nisso, o empreendedor busca informações no mercado sobre como e de que forma o negocio funciona. Escuta clientes, investiga fornecedores, estuda concorrentes, conversa com entidades e institutos como o SEBRAE para saber sobre o segmento. Consulta a parte legal do negócio, por que quem quer crescer não pode admitir informalidade. Analisa o investimento financeiro inicial e tempo de retorno. Procura formas de inovar. Maneiras de contratar mais eficazmente. Isso torna o negócio viável.

O que determina se uma oportunidade pode se transformar em um negócio de verdade é a viabilidade. Questões como quem vai aproveitar a ideia, como o negócio pode ser útil para a sociedade, se o mercado está em contração ou expansão, quais são os negócios secundários, de onde vem o dinheiro – entre outras questões – é o que determina o modelo de negócio. Você precisa

descobrir de onde virá o dinheiro. Um empreendedor nunca tem uma ideia que não dá lucro. Se não é útil para ninguém, não dá lucro – ou seja, é mais uma ideia e o cemitério está cheio de grandes ideias. Lembre-se: o que torna o negócio viável é se ele dará lucro. E quanto maior e mais rápido este lucro vier mais interessante o negócio se torna. Quando você recupera o capital investido e sobra para reinvestir no negócio e pagar as contas, aí sim você pode dizer que tem um negócio.

De quanta informação você precisa?

Nas praças de Poços de Caldas, MG, é comum encontrarmos escultores e artistas plásticos que expõem seus quadros para os turistas nos fins de semana. Alguns deles até mesmo concluem alguns trabalhos ali, ao vivo diante do público, para que os potenciais clientes os vejam trabalhando e avaliem melhor sua arte.

Certo dia, enquanto dava uma volta pela praça ao redor das Thermas Antônio Carlos, fiquei observando um destes pintores concluindo uma natureza morta. Neste instante, um turista se aproximou de mim e disse: “Eu acho muito bonito estes trabalhos. Mas, não me sinto motivado a compra-los. Seria bom se a gente pudesse comprar quadros de artistas de verdade!” O artista olhou de canto de olho e voltou a pintar. Particularmente, fiquei intrigado com aquele comentário. Sempre fui apaixonado pela pintura (tanto que pinto algumas telas todos os anos, para presentear meus amigos mais próximos) e confesso que a resposta que dei a ele foi um tanto passional. Olhei para o turista e disse: quantas vezes você precisa ver uma pessoa acertar o alvo para ter certeza de que ele é um bom atirador? “Uma!” disse o senhor. “E com tantos quadros expostos, pintados pelo mesmo artista, o senhor tem coragem de falar que ele não é um artista de verdade?” Envergonhado, ele pediu desculpas e foi embora.

De maneira similar, pergunto a você: quanta informação você precisa obter para se decidir por uma oportunidade de negócio? Um empreendedor que busca garantias de tudo para

depois passar pela porta, está fadado ao fracasso. Você já deve ter ouvido falar da Lei de Pareto, ou a Lei do 80/20 criada pelo economista e sociólogo italiano Wilfredo Pareto. Ele afirmava que vinte por cento de seus clientes lhe dão oitenta por cento dos seus resultados. Vinte por cento de seus amigos lhe dão oitenta por cento do afeto que você recebe. O mesmo acontece na hora de decidir empreender. Muitas vezes, você precisará só de vinte por cento de informação para bater o martelo por uma oportunidade e realizar o sonho de empreender. De acordo com a Lei de Pareto, oitenta por cento das informações disponíveis sobre um negócio, na maioria das vezes, apenas confirmarão algo que você já sabe. Apenas lhe darão o embasamento necessário para entrar em campo. Mas os outros vinte por cento, que o ajudarão a jogar bem e ter chances de vencer, dependerão da sua intuição.

Esta intuição é o que fez um senhor com 61 anos de idade esquecer-se da aposentadoria e apostar na criação de uma emissora de TV criando o que hoje é um dos maiores conglomerados de mídia do mundo: a Rede Globo de Televisão. A intuição de Roberto Marinho já o ajudava a tomar decisões há algum tempo. Ainda jovem, não se sentia preparado para dirigir o recém-criado Jornal O Globo, após a morte de pai, e mesmo diante da insistência da mãe, recusou e contratou uma pessoa mais habilitada para assumir o cargo. Por confiar em sua intuição, que lhe dizia que era preciso aprender mais pôde tomar esta acertada decisão e se preparar para que, no futuro se tornasse um dos homens mais influentes do Brasil. Grandes executivos das multinacionais que lidam com orçamentos na casa dos milhões ainda tomam decisões com base na intuição. O ponto é que você não tem condições de reunir todos os dados necessários para só depois se decidir. Não dá tempo! Depois que a porta estiver fechada, não adianta subir os dois degraus. É preciso pegar a porta aberta para fazer a diferença e empreender saindo na frente! O que torna este processo mais dinâmico é aprender mais rápido que os concorrentes, outro benefício que a busca pessoal por informações traz.

Todo processo de aprendizado passa por quatro fases: a ignorância inconsciente – quando você não sabe que não sabe sobre

um assunto. É o popular leigo. Por exemplo: você vê um vizinho vendendo pastel na feira e acha que sabe fazer o mesmo, até que se mete a fritar um pastel na sua casa e ele fica encharcado. A segunda fase é a ignorância consciente, ou reconhecimento: agora você sabe que para vender pastel em quantidade não é só querer. É preciso saber como fazer bem feito para ter lucro e agora você reconhece que não sabe e que para aprender terá que se esforçar e se informar sobre o assunto. A terceira fase é a competência consciente: a fase da habilidade. Depois de aprender o processo de fazer a massa, preparar o recheio, identificar a temperatura do óleo e o tempo de fritura, como conseguir licença para uma banca na feira e vender seus pastéis, de quantos chineses precisará para atender os clientes na feira (digo chineses só para dar a cara de banca de pastel), agora sim! – você já sabe o que precisa fazer para ter um produto e ganhar dinheiro vendendo pastel. Aí, com o tempo vem a fase quatro: a competência inconsciente ou a excelência. Você faz pastel tão bem, que parece fácil para os leigos. Depois de ter formado seus filhos e construído um patrimônio com dinheiro dos pasteis você pode assumir que sabe tanto de pastel que é um especialista na arte de alimentar as pessoas com massa, recheio e óleo, (novo é claro!).

O GRANDE PROBLEMA é que muitos empreendedores ficam esperando alcançar a fase da “sabedoria” para depois empreender para valer. Aí a vida e as oportunidades passam e ele fica chupando o dedo... Entre as fases dois e três, o empreendedor vive uma coisa chamada confusão, alimentada pela insegurança natural que a mudança traz. O que ele precisa é apostar na sua intuição que, somada a informação lhe darão a segurança necessária para empreender com força total.

Você tem que estar no meio, não nas beiradas.

Depois de o rádio ter sido inventado, passaram-se 30 anos para que ele atingisse 50 milhões de pessoas. A televisão levou 13 anos para atingir a mesma marca. Apenas em 2010, o Facebook cadastrou 200 milhões de usuários. A Revista Time afirmou que se o Facebook fosse um país, seria o terceiro mais populoso do

mundo, perdendo apenas para a China e a Índia. E o que isso significa? Que a difusão da informação é cada vez mais veloz e mais abrangente. Para nós empreendedores isso significa algo mais: a mesma informação que você tem acesso, seu concorrente também tem, se não a tiver obtido primeiro que você. As coisas acontecem rápidas demais! Na década de 90, o volume de informação no mundo dobrava a cada quatro anos. No ano 2000, passos a dobrar a cada 12 meses. Em 2010, o volume de informação disponível no mundo se duplicava a cada 80 dias. Parece absurdo. Mas isso nos mostra que mesmo o leitor mais voraz não conseguirá manter-se atualizado apenas com aquilo que ele consegue ler. Não dá para obter informação atualizada só lendo. É preciso participar na fabricação dela. É preciso fazer a informação. Participar ativamente das coisas.

Muitos empreendedores em potencial caem na ilusão de contratar alguém para fazer uma pesquisa de mercado e elaborar um plano de negócios para que eles possam se decidir depois. Contratam consultores, muitos em início de carreira, recém-formados e entusiastas do que aprenderam no curso de administração de empresas. E aí, cobram de R\$ 5000,00 a R\$ 10.000,00 para fazer uma pesquisa de mercado, montar um plano de negócios bem apresentável e depois de um mês o colocam nas mãos do empreendedor. Ele olha o resultado do plano e fica sem saber se deve ou não empreender. Os números dizem uma coisa. Seu coração diz outra. Ele não se sente seguro para dar o passo. O que faltou? A participação dele no processo de buscar informações.

Lembra-se de que dissemos que empreender é uma decisão de caráter pessoal influenciada por uma serie de fatores, tanto inibidores quando motivadores? Ora se é uma decisão de caráter pessoal, quem tem que correr atrás da informação é o empreendedor! Pagar para alguém fazer uma pesquisa é ótimo, mas, desnecessário quando se tem consciência de que no final das contas é a sua intuição que baterá o martelo. Um empreendedor se dedica pessoalmente na busca por informações com a mesma curiosidade de uma criança diante de uma caixa de brinquedos! A contratação de consultores e orientadores para um plano de expansão do seu

negócio é uma boa escolha. É um proceder válido e indicado contar com conselheiros e a ajuda de um coach na tomada de decisão. Mas nunca deixe esta decisão na mão dos outros. O sentimento de dono não se pode comprar. É preciso desenvolvê-lo. E isso você só consegue vivendo todos os aspectos do negócio desde o começo, na busca pessoal por informações.

Como um jovem que vivia em São João Nepomuceno, MG. Ele praticava capoeira na adolescência e aprendeu a tocar um instrumento chamado berimbau. Gostou tanto do som que isso despertou seu interesse pelos instrumentos de cordas, em especial, o violão. Dedicou-se a aprender a tocar o instrumento como autodidata. Observava (no ambiente de mercado) os outros músicos tocando e a reação das pessoas diante deles. Conheceu e estudou (busca de informações) sobre a vida e os trabalhos de artistas do Clube da Esquina, como Beto Guetes, Milton Nascimento, Flavio Venturini e outros artistas mineiros. Estudou inglês, aprendeu como ser um artista e dominar o palco e foi crescendo. Seu interesse era tanto que decidiu viver de música, mesmo sem saber de todos os detalhes (algo parecido com a Lei de Pareto, ou intuição?). Começou a interpretar canções de grandes artistas internacionais em seus shows ao vivo. Hoje, ele é um artista reconhecido em todo o Brasil. Seu nome é Emmerson Nogueira. Ele fez da busca pessoal pela informação o seu meio de aproveitar as oportunidades e colocar seu talento a serviço da humanidade. Quando perguntado sobre o que o levou a acreditar que poderia ter sucesso em um mercado tão difícil quanto o da música, ele respondeu: “Muitas vezes fiquei perguntando e conversando com pessoas mais experientes que eu até as 3 da manhã. Assisti muitos artistas e vi a reação das pessoas. Estudei muito!” Este e outros bons exemplos estão aí para todo mundo ver.

Sempre acreditei que o conhecimento do negócio é a chave para continuar empreendendo. Raramente você verá um empresário bem sucedido que não busca informações em feiras, congressos, encontros de empresários, rodadas de negócios. Eu mesmo sempre dediquei tempo para me informar sobre aquilo que julgava importante saber para inovar. Com frequência me inscrevia em

curso de capacitação que muitas vezes não gostava, mas eram importantes para o negócio. Contabilidade para não contadores foi um destes cursos. Controle de custos e estabelecimento de preço de venda foi outro. E por aí vai. O importante é saber que mesmo não gostando você precisa conhecer e isso demanda tempo.

PUBLICITÁRIO LOCAL PARTICIPA DE CONGRESSO

Para o publicitário o conhecimento é fundamental

O publicitário poços-caldense, Symon Hill, participou no último sábado, 14, no Congresso de Serigrafia e Sign, no Expo Center Norte, em São Paulo. O evento é considerado um dos maiores no segmento de marketing promocional na América Latina. Symon acredita no conhecimento como diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. Em Poços, ele atua na Dom Design & Comunicação...

Matéria publicada na edição do dia 21 de julho de 2007, do Jornal da Cidade, em Poços de Caldas, MG.

Você deve estar pensando que não tem tempo para estudar, nem correr atrás e visitar feiras. Afinal, as novelas não deixam... Tenha certeza de que entendo você e não farei aqui nenhuma apologia à guerra contra a futilidade na TV. Meu objetivo, não é criticar suas preferências e seu gosto quanto ao entretenimento. Mas tenho certeza de que um dia, o prazer de ficarem diante da TV por uma, duas horas será menor que o sofrimento causado pela insatisfação de ver oportunidades de negócio que foram perdidas por falta de conhecimento, informação.

Comigo isso aconteceu no meio da novela Laços de Família. Essa foi a última que assisti e me orgulho por ter dedicado o tempo gasto anteriormente nisso para ler e estudar o meu negócio. Hoje, estou aqui trocando estas experiências com você. O mais importante e valioso em adquirir informação sobre seu futuro negócio é que, com a informação certa, raramente você entrará de gaiato mesmo sendo um marinheiro de primeira viagem.

Cap. 7
PREPARAR, APONTAR, FOGO!
(I.E. PLANEJE ANTES DE AGIR).

No dia 13 de novembro de 2012, participei de um evento realizado pelo Sebrae, chamado Semana Global do Empreendedorismo. Na ocasião, um analista de mercado mediava o painel entre quatro empresários locais bem sucedidos. Entre as questões apontadas por eles como fator de sucesso de seus empreendimentos, a que apareceu em primeiro lugar (em todos os depoimentos) foi o planejamento contínuo.

PLANEJAMENTO

Compile e organize as informações sobre a oportunidade e utilizá-las na análise de viabilidade do negócio para facilitar a tomada de decisão.

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) tem o hábito de pensar antes de agir, o que envolve manter registros e usá-los para tomar decisões; b) tem um profundo desejo de fazer as coisas com profissionalismo; c) utilizam o tempo e o dinheiro de forma inteligente, estabelecendo as prioridades corretas.

Confesso que a palavra planejamento não era uma das minhas favoritas. No meu primeiro negócio, a falta de planejamento financeiro fez com que eu baixasse as portas após dois anos. Aprendi a duras penas que quando não se dedica tempo para planejar o sucesso, acabamos dedicando tempo para corrigir o fracasso. O pior é quando o empreendedor joga a toalha por não dar

o braço a torcer e assumir que o que faltou mesmo era sentar e pensar o negócio com o auxílio de lápis e papel.

É claro que negócios de milhões pedem mais que um lápis e papel. Mas o pontapé inicial para que você planeje seu negócio é algo simples – sem frescura. É começar a pensar no negócio com base em dados colhidos no mercado e usá-los para tomar uma decisão. Antes de gastar dinheiro com ele. Como já vimos, a criação de um empreendimento próprio passa por uma decisão de caráter pessoal influenciada por uma série de fatores, tanto positivos quanto negativos.

Isso nos indica algo a respeito do planejamento: na busca pela realização do sonho de ter um negócio bem sucedido, além de identificar uma oportunidade de negócio e captar informações sobre ele, o potencial empreendedor precisa dedicar tempo para planejar os próximos passos com base nestas informações. É uma análise fria dos fatos, avaliados depois de colocar as informações que você tem no papel.

Como aprendi a lição

Em 7 de março de 2007, às 7h30min, abri minha primeira empresa: a Dom Design & Comunicação. Tratava-se de um estúdio de design especializado na criação de material de merchandising para o comércio varejista. Já tinha uma carteira com 32 clientes (que já conheciam meu trabalho nos últimos anos à frente deste segmento), possuía uma boa localização (no centro, a 5 minutos de tudo), tinha fácil acesso à mão de obra e a matéria-prima. Tudo isso somado à minha reputação, criatividade e disposição. Para mim, o sucesso era certo.

Mas o ambiente de uma empresa não é para amadores. É uma caixinha de surpresas e quem desconhece isso e não planeja os custos de abrir um negócio paga caro. Foi nesta época, criei a frase: “Quem não tem tempo para planejar o sucesso, terá que arrumar tempo para corrigir o fracasso.” Em 5 de fevereiro de 2009, tranquei a porta do meu estúdio de design pela última vez. Daí comecei a procurar parceiros, pessoas e instituições que pudessem

me ajudar a entender o que havia acontecido com os sonhos de ter um negócio. O que antes era uma ideia de lucratividade, agora era uma realidade de dívidas e frustrações. Senti-me perdido, falido – sem crédito na praça e sem moral para empreender de novo. Foi nesta época que o SEBRAE entrou em minha vida.

Após vários treinamentos (alguns pagos, outros 100% gratuitos), pude conhecer e indagar a consultores e analistas técnicos, o que havia acontecido com meu primeiro negócio. Levando à informação nova e comparando com minha realidade empresarial na época, concluí que em minha ânsia de ter uma empresa, cometi o erro de concentrar meus esforços no produto/serviço e esquecer-me dos outros aspectos do sucesso de uma empresa como os controles financeiros, por exemplo. Então, uma vez que entendi que meu erro foi a gestão das finanças, pude aprender a planejar meus passos livre de financiamentos e empréstimos bancários. Eu só precisava ter sabido disso antes de quebrar.

É o que o Eike Batista chama Visão 360º: pensar em todas as possibilidades e variações que o negócio pode ter e fazer os ajustes necessários antes de investir. Esta é uma das funções do plano de negócios: ajudar à minimizar os riscos. Uma vez que você planeja e consegue se antecipar ao futuro criando cenários, você se prepara para o pior enquanto espera o melhor.

Infelizmente, no Brasil, não há informações verdadeiramente seguras para o empreendedor. As que existem acabam sendo muito caras, visto que requerem institutos de pesquisas profissionais. E ainda outras informações não servem como indicadores porque não tem uma correlação direta com o negócio que se pretende abrir. De tudo o que existe no Google, 80 por cento é lixo. Não dá para tomar decisões importantes e planejar com base em textos de blogs que, na maioria das vezes são escritos por especialistas autodenominados. São pessoas que por mais ‘antenadas’ que estejam não conseguem mudar nem a própria realidade com as coisas que escrevem quanto mais ajuda-lo a criar um negócio do zero. Portanto, seu planejamento precisa ser

abalizado, mas principalmente, precisa levar em conta a sua experiência, seu feeling em relação ao que está sendo analisado.

Prefira o Batman ao Zorro

Se você gosta um pouco de histórias sobre heróis mascarados entenderá meu próximo ponto de vista a respeito do planejamento. Pense em dois heróis: o Batman e o Zorro. Ambos são ricos, não vieram do espaço, tem coragem para defender a opinião alheia e inteligência para não sofrer represália dos inimigos, o que justifica o uso da máscara. No entanto, o primeiro é respeitado pelos parceiros, temido pela concorrência e usa seus recursos em seu benefício. O segundo, vive em função do sino da igreja, anda à cavalo e improvisa suas ações, seu êxito depende em grande parte do erro dos outros e seus inimigos acreditam que podem vencê-lo com armadilhas idiotas.

Qual a diferença entre o Batman e o Zorro? Você já entendeu. É o planejamento. O Batman pensa antes de agir e sai da BatCaverna sabendo o que deve fazer. Por isso, se prepara e utiliza melhor seus recursos. Conhece os concorrentes e age para deixar sua marca na mente das pessoas. Usa o poder da surpresa. Por outro lado, o Zorro está sempre correndo, arrumando a espada em cima do cavalo e apenas quando chega à cidade é que vai descobrir quem é o concorrente – se é o Sargento Garcia, o Governador ou um criminoso, enfim – não há um plano para as ações, são executadas às pressas, desordenadamente. E isso encoraja a concorrência. Até a identidade corporativa: a logomarca do Batman está em todos os seus acessórios, carros, motos, uniforme, etc. E a logomarca do Zorro? É improvisada. É disso que estou falando: quando não há planejamento, as coisas são feitas nas coxas. Se você for um empreendedor “Batman”, seus concorrentes o respeitarão, seus planos serão alcançados e suas inovações causarão espanto e sucesso. Suas ações serão misteriosas. Você terá uma aparência profissional, sempre haverá um plano em mente, algo para fazer visando um resultado específico. Por outro lado, empreendedores do tipo “Zorro” são amadores, despreparados, não sabem o que

enfrentarão. Improvisam com o dinheiro. Se criarem um produto, será ilegal. Se tiverem uma marca, terá sido ‘bolada’ pelo sobrinho de um vizinho que tinha feito um cursinho de CORELDRAW – ou seja, agem sem planejamento. Depois querem resultado... Esta analogia exemplifica bem uma verdade a respeito dos empreendedores: aqueles que planejam suas ações são mais organizados, por isso, mais profissionais. Um plano de negócios é uma ferramenta de diálogo do empreendedor com a sociedade, com a comunidade bancária, com investidores, clientes, colaboradores e até com a família. O que dá ao empreendedor o profissionalismo empresarial é o plano de negócios. Esteja certo de uma coisa: o mercado só presenteia com resultados positivos quem age com profissionalismo. Não existem mais vagas para empresários amadores. Seu profissionalismo é diretamente proporcional ao seu nível de organização. E isso começa com um planejamento.

A arte de estabelecer prioridades

Culturalmente, o brasileiro não é muito fã de planejar. Não fomos ensinados a pensar no futuro com bons olhos, pelo contrário, tememos o que vem pela frente. Por isso a ideia de “deixa a vida me levar, vida leva eu!” é atraente. As pessoas gostam de “deixar acontecer naturalmente”. Eles podem até empreender, mas esquecem-se de que a Lei Natural da Gravidade Mercadológica existe para abaixar a porta das empresas e não para fazê-las dar lucro. Se você na qualidade de empreendedor ‘deixar acontecer naturalmente’ em sua empresa, acredite: ela vai fechar assim como fechei meu estúdio de design. O mercado não perdoa amadores. Uma prova disso é que trinta dias passam voando! Os compromissos financeiros também.

Imagine que você pega um empréstimo com seu cunhado para pagar seu aluguel que vencerá amanhã. Ele lhe empresta o dinheiro, você paga o aluguel. O mês passa e você não faz mais nada – não se planeja, nem pensa numa forma de ganhar mais dinheiro. O mês que vem chega e agora você deve para dois: para o dono do imóvel que vem cobrar o aluguel e para o seu cunhado que

lhe emprestou dinheiro o mês passado. No mínimo frustrante, não acha?

Esta é a realidade de muitas empresas brasileiras. Com a facilidade do empréstimo de dinheiro a juros baixos, muitos tomam emprestado um capital a juros reduzidos e não fazem mais nada para multiplicar o dinheiro, pelo contrário: trocam de caminhonete, compram um carro para o filho que está entrando na faculdade, reformam a fachada da loja, trocam a mobília da casa, ou seja, utilizam o recurso em coisas supérfluas do ponto de vista empresarial e depois ficam sem dinheiro para fazer o que precisa ser feito para o negócio crescer. Este é o erro de não se estabelecer prioridades corretas. Uma das funções do planejamento é definir o quanto de dinheiro o empreendedor precisa colocar no negócio para que ele continue crescendo até o ponto de manter-se sozinho.

É como acender uma churrasqueira: você vai colocando carvão e abanando até o fogo pegar e virar brasa. O fogo alto queima a carne, não serve. Tem que ser brasa – calor concentrado. Se colocar a carne para assar antes de a brasa estar ‘firme’ você acabará perdendo tempo esperando que ele fique pronta para o consumo. Como você foi apressadinho, comerá a carne crua. Nem sentirá o sabor do tempero...

Com sua empresa acontece a mesma coisa. Em muitos casos, você terá que colocar dinheiro e mais dinheiro e ‘abandar’ cuidando para que a empresa tenha calor concentrado depois de cinco anos, no mínimo. O fogo alto da inauguração pode estragar sua festa. E se você for apressadinho e começar a fazer retiradas financeiras antes da hora (sem planejamento) o negócio ficará instável. O sabor da ‘carne’ não será o mesmo.

Aparentemente, quando se fala em planejar uma empresa, as pessoas logo pensam em dicas e instruções extensas sobre como elaborar um plano de negócios. Minha proposta não é esta, para isto existem os outros livros sobre o assunto. É provável que você tenha achado meu conceito a respeito de planejamento muito simples. No entanto, a simplicidade é o mais alto degrau da sofisticação. Para simplificar é preciso conhecer muito bem o todo, para então isolar e

aplicar o que realmente importa. E nesta fase do seu desenvolvimento intelectual, em que você está assimilando o que está envolvido na decisão de empreender (ou não) um negócio, o mais importante é aprender a estabelecer prioridades, simplificando as coisas e não torna-las mais difíceis do que realmente são. Por parecer muito complicado planejar, as pessoas preferem não fazer nada. E com isso vão enrolando a própria vida, deixando sempre para depois. Deixam de viver a vida em sua plenitude. Por trabalharem de forma improvisada acabam sumindo das reuniões familiares pela falta de gestão do tempo. Até nisso o planejamento pode ajuda-lo, pois a criação do seu negócio exige dedicação, mas não precisa torna-lo um ermitão. Equilíbrio é a chave para não perder a vida pessoal enquanto constrói uma empresa.

A principal inimiga do planejamento é a procrastinação, o mau uso do tempo. Dizem: “Tempo é dinheiro!” Mas se esquecem de que o segundo que passou não pode ser recuperado. Se você perder dinheiro hoje, pode trabalhar para recuperá-lo. E um dia perdido? Como voltar no tempo e viver novamente os meses que antecederam o dia 07 de março de 2007, por exemplo? O segundo que acabou de passar em seu relógio é único. Não volta mais. E o planejamento é a única ferramenta do empreendedor para poupar tempo.

Lembra-se do rádio 3 em 1: Toca fitas, vinil e rádio? Pois é! Se o profissional do passado fosse comparado a um rádio 3 em 1, hoje seríamos mais parecidos com um celular, 6 em 1: telefone, câmera digital, rádio AM/FM, filmadora, TV e pen drive. Da mesma forma, o profissional moderno assume pelo menos seis funções em um só dia: O “Eu Físico”, pois seu maior patrimônio é você mesmo. Tem gente que diz não ter tempo para fazer uma caminhada de 40 minutos por dia. Mas olha que curioso: presidentes de grandes nações reservam tempo para cuidarem de si mesmo. Se você não dedicar tempo para cuidar da saúde, terá que arrumar tempo para cuidar da doença. Se você não tem tempo para o seu corpo, que é seu domínio, como convencerá os outros de que pode cuidar das coisas deles?

Na sequência, vêm o “Eu Familiar”. A pior coisa para um empreendedor, ou colaborador de uma empresa é tentar justificar a ausência na família por causa do trabalho ou da faculdade. Tem pessoas que reservam tempo para ir para o bar tomar um chope com os amigos, mas, não dedicam 5 minutos para conversar com a esposa sobre seus problemas pessoais. A gente vive dando desculpas de que tudo que fazemos é em prol da nossa família, mas a família (esposa e filhos) é a primeira coisa que dança quando o assunto é tempo.

O “Eu Educacional” engloba aqui o uso do tempo para estudar. Reservar tempo para aprender e aperfeiçoar seu trabalho ou mesmo desenvolver um talento que pode lhe ser útil para agregar valor a seu produto ou serviço. O valor agregado é um gerador de tempo. Se você consegue ganhar mais fazendo menos, sobra tempo para o que é mais importante que o dinheiro em si.

Em quarto, o “Eu Social”: ir à igreja semanalmente, visitar os parentes, conversar com as pessoas sem o medo de perder a hora. Visitar os amigos e dedicar tempo para ouvir suas histórias. Há quanto tempo você não faz isso? Ir a alguma reunião do bairro, assistir a uma palestra promovida na comunidade ou fazer algo em prol dos mais necessitados. O ser humano só é completo quando dedica tempo para fazer o bem ao próximo.

Quinto: “Eu Profissional”. Se o único tempo que você tem para o eu profissional são as oito horas em que trabalha, posso lhe garantir que é pouco. É o que você faz pelo trabalho depois que sai dele que determina o nível profissional que você alcançará. Isso depende da sua atitude. É a sua atitude que determina sua altitude na carreira.

Por último, quero falar sobre o “Eu Recreativo”, afinal, ninguém é de ferro. O lazer, o divertimento, ou como dizem os orientais, o tempo para permanecer em silêncio – só com seus pensamentos e relaxar. Este é o tempero da vida. Não pode faltar recreação para que a vida não perca o gosto. Mas, não pode passar da medida para que não fique enjoativo. Tudo em excesso mata. Até água.

Minha pretensão não é ensiná-lo a planejar. Repito: existem outros livros sobre o assunto que fazem isso com muita competência. Meu trabalho aqui é convencê-lo de que dedicar uns três ou quatro meses pensando em suas ações e compilando as informações que têm (antes de gastar qualquer dinheiro com sua oportunidade de negócio) é correto do ponto de vista comercial. E quando decidir empreender, que você faça isso com profissionalismo, pois de empresário “meia-boca” sua cidade já está cheia.

Estas três coisas: (1) Pensar antes de agir; (2) Buscar o profissionalismo e (3) usar o tempo (e o dinheiro) com a coisa certa, são as chaves para planejar constantemente. O modo como você administra seu tempo tem um impacto direto na sua produtividade e na sua qualidade de vida. Ter consciência disso, por si só já o fará ter mais chances de sucesso como empreendedor.

Outro entendimento muito oportuno é o conceito enraizado na palavra ‘*kaizen*’, de origem japonesa, que indica a melhoria contínua. Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje. Se você melhorar 1% a cada dia, em 70 dias você estará duas vezes melhor do que está hoje. É claro que para isso é preciso entender outros conceitos relacionados ao *kaizen*, que envolvem a simplificação, visão sistêmica, sinergia. Conceitos que abordaremos mais tarde neste livro, no capítulo sobre inovação e melhoria contínua.

Cap. 8

É IMPOSSÍVEL PREVER TUDO. ARRISQUE-SE!

Quando alguém pensa em um empreendedor que corre riscos, a primeira coisa que vem a mente é a imagem de um mendigo pedindo esmola, sentado sobre um papelão que lhe serve de banco durante o dia e de cama à noite. Para estas pessoas, esta imagem é a caracterização fiel do risco que um potencial empreendedor corre ao tentar abrir uma empresa. Nada mais longe da verdade.

ASSUMIR RISCOS CALCULADOS

Capacidade de assumir para si objetivos desafiadores com base na análise cuidadosa da situação.

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) entram propositalmente em situações que implicam desafios moderados; b) assumem o risco com foco em resultados práticos. Não correm riscos desnecessários; c) mantém bem claro para si mesmo o que querem da vida, qual seu verdadeiro objetivo.

No entanto, para muitos empreendedores, correr riscos representa um obstáculo pequeno em comparação com tudo que já enfrentaram na vida. Para quem empreende por necessidade, o risco é condição *sine qua non*, tendo em vista que em muitos casos, não correr o risco também não traz nenhum tipo de segurança – ou seja, tanto faz como tanto fez. Muitos empreendedores começaram seus negócios tão desesperados em busca de uma solução para seus problemas de grana, que o risco era única coisa certa para eles. Afinal, quando não se tem o que perder, que risco se está correndo?

Ele começou do nada... Será?

É comum ouvirmos as pessoas se referirem a grandes empresários com frases do tipo: “Ele era camelô e hoje é milionário!”, ou “Ele começou do zero e hoje é um dos mais ricos do mundo!” ou ainda: “Ele não era nada quando abriu sua lojinha e veja aonde ele chegou.” Primeiramente, vamos enxergar as coisas como elas são: existe uma diferença muito grande entre ‘não ter’ nada e ‘estar’ no nada. O nada de um pai de família pode significar que falta leite para o filho ou remédio para a esposa e ele não tem grana para comprar. Ou que ele tem uma doença crônica que o impossibilita de procurar trabalho devido às dificuldades físicas, psíquicas e emocionais que a enfermidade lhe causa.

Por outro lado, o ‘nada’ de um empreendedor como Eike Batista foram quinhentos mil dólares. Foi assim que ele começou sua primeira exploração de ouro na Amazônia. Considere ainda outro detalhe: se você der meio milhão de dólares para um empreendedor médio brasileiro e disser que ele deveria mecanizar uma mina de ouro na Amazônia, das duas uma: ou ele iria rir na sua cara e dizer que preferiria depositar o dinheiro na poupança e viver dos juros (o que indica nenhuma disposição de correr riscos) ou ficaria perdido sem saber por onde começar, visto que nunca saiu de sua cidade natal e não sabe nem como chegar à Amazônia, quanto mais procurar ouro! O ponto em questão aqui é a mentalidade de correr riscos que muitos dos potenciais empreendedores não têm e não querem desenvolver. Temem o risco de aprender a obter sucesso e depois terem que fazer outra coisa que não seja se lamentar da sorte ou reclamar do governo.

Ousadia ou pensamento arriscado?

A diferença entre um empresário brasileiro e um empreendedor bilionário como Eike Batista é que este último tem a mentalidade de arriscar para obter mais. Recentemente, ao assistir uma entrevista concedida por ele para o Programa Roda Viva, da TV Cultura, ele afirmou que se dependesse do empresário brasileiro

para descobrir petróleo em determinadas áreas do Brasil, o recurso natural nunca seria descoberto por que o empresariado brasileiro não tem o que ele chamou de “apetite do risco”: arriscar entre 60 e 100 milhões de dólares para cavar um poço na expectativa de achar petróleo. Segundo ele, muitos dos seus amigos magnatas retrucam dizendo que “não têm estômago para isso...”.

Isso exemplifica bem a mentalidade para o risco. E é claro, quem tem mais arrisca mais. Quando eu trabalhava como auxiliar de marketing em um supermercado do interior, meus colegas e eu ficávamos admirados quando, ao final de uma promoção, os clientes com maior poder aquisitivo levavam os prêmios. Eram objetos que para eles não fariam diferença nenhuma. Eles tinham televisores, fogões, forno micro-ondas e outras bugiangas que os fornecedores sorteiam para os clientes. Em muitos casos, o que eles tinham em casa era bem mais valioso do que os prêmios que o supermercado sorteava. No entanto, é óbvio que quem comprava mais, preenchia mais cupons e tinha mais chances de ganhar. O cliente pobre que preenchia dois ou três cupons ficava limitado. Isso ilustra bem a questão do risco de empreender. Muitos empreendedores que já possuem certo poder aquisitivo multiplicam suas chances de sucesso em comparação com quem empreende por necessidade. Quem tem mais (em sentido financeiro) minimiza seus riscos. Como diz o ditado: “Quem tem dinheiro faz mais dinheiro”. Esta ousadia dos mais abastados se dá com base na estrutura que eles já têm.

Você deve estar pensando: “Então, se os mais ricos já tem o suficiente, por que arriscar perder?” Ai está a diferença entre a mentalidade empreendedora e a mentalidade de empregado: eles não arriscam perder. Eles arriscam ganhar. Entendem que o jogo do dinheiro é como andar de bicicleta. Se você parar de pedalar (investir tempo e energia) ela para. Da mesma forma, para que um empreendedor continue avançando ele precisa continuar investindo. E investir neste caso é arriscar.

Quem não arrisca não petisca

Pense em um trapezista de circo. Para sair de um trapézio e pegar o outro ele precisa passar por um momento de vulnerabilidade, ou seja, ele precisa correr o risco de cair. O que determina se ele cairá ou não, é o treino, sua capacidade de observar o ambiente a sua volta para ver se o outro trapézio está vindo em sua direção e a coragem de ficar vulnerável, sem segurança nenhuma por um tempo até que possa apanhar a nova chance de permanecer executando seu trabalho. O mesmo acontece com um empreendedor. Correr riscos envolve treinar sua mente para compreender o que precisa ser feito, aprender a enxergar o que está acontecendo e ter a coragem de dar um passo além.

Daniel Goleman em seu livro *“Trabalhando com a Inteligência Emocional”*, relata uma pesquisa feita com alguns alunos de Harvard por seu professor, David McClelland para avaliar a capacidade de estabelecer desafios arriscados, mas superáveis. O comportamento empreendedor requer que a pessoa se sinta à vontade ao assumir riscos, mas saiba avaliá-los cuidadosamente. Esta habilidade de assumir riscos de forma inteligente é uma marca do empreendedor bem sucedido.

O teste consistia em arremessar um arco de certa distância de tal forma que, ao cair ele se encaixasse em um pino vertical. Quando mais distante se estiver do pino, mais pontos se ganham, e cada jogador posiciona o pino para si mesmo. Os jogadores que pensam grande demais posicionam o pino fora de sua capacidade de arremesso. Já os cautelosos em demasia colocam o pino excessivamente perto e marcam muito menos pontos. McClelland concluiu que os que tinham um desempenho elevado estabeleciam para si objetivos desafiadores. Sistemáticamente, calculavam uma distancia que lhes dava um índice de aproveitamento de cerca de 50 por cento. Aqui entra a análise da situação. É a habilidade de enxergar o que vêem e analisar o que está acontecendo avaliando suas chances de sucesso e contar com um possível fracasso. No fundo é como ultrapassar um semáforo: suas chances de ele estar sempre verde na hora em que você está passando, são de 50 por

cento. Pessoas com a habilidade de perceber a situação e calcular suas chances aprenderam a ser praticas quanto à análise de uma situação. Veem o risco como um obstáculo para alcançarem os resultados esperados. Assumem correr o risco desde que isso as aproxime de seus objetivos. Se correr um risco for apenas para sentir um frio na barriga, elas não o assumem.

Alguns pesquisadores afirmam que existe certo grau de adrenalina quando um empreendedor vence um obstáculo ou alcança algo realmente arriscado. É como se a sensação de escapar ileso de uma situação fosse tão emocionante, que de acordo com Alexandre Tadeu Costa, “gera uma espécie de vício, levando o empreendedor a estabelecer objetivos cada vez mais arrojados”. Assim o círculo do risco aumenta seu raio. Mas, até que ponto vale a pena arriscar?

Saber o que se quer

Já estamos na quarta das dez atitudes do comportamento empreendedor que iremos discutir nesta obra. Já lhe falei sobre a importância de saber exatamente o que está procurando ao pensar em empreender, no capítulo 4. Relembrando: segurança e benefícios combinam com carteira assinada; resultados financeiros e liberdade de horário é perfil de autônomo; autonomia e liderança é coisa de empreendedor; poder de decisão e construção de riqueza é trabalho de empresário. Para alcançar o nível de empresário, porém, antes você precisa passar pela decisão de empreender. (Sobre a diferença entre empreendedor e empresário, falaremos mais à frente). Sendo assim, ter bem claro o que se pretende alcançar com seu trabalho o ajudará a tomar a decisão de empreender ou não. Nisso, a análise cuidadosa do risco também pode ajudar.

Talvez você já tenha ouvido falar da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, psicólogo norte-americano e pesquisador do MIT. Ele identificou cinco sistemas que conseguem explicar boa parte do comportamento humano. De acordo com seu modelo piramidal, de baixo para cima, identificamos as necessidades mais primitivas até

as mais civilizadas. Uma olhadela neste modelo pode ajuda-lo a entender a relação entre o risco de empreender e a satisfação de uma necessidade pessoal.

Na base da pirâmide estão as necessidades básicas fisiológicas, como fome, sede, sono, abrigo, sexo. No segundo nível se vê as necessidades de segurança e proteção, relacionadas ao ambiente. No terceiro nível, encontram-se as necessidades sociais como, pertencer a um grupo, sentir-se importante, amado, ter amigos. No quarto nível, estão as necessidades de estima, status, reconhecimento e autoestima. Por último, estão as necessidades de auto-realização: crescimento profissional, realizações pessoais.

De acordo com Maslow, as pessoas se movem em uma escala de necessidades que vai das fisiológicas, básicas às de auto-realização: quando uma necessidade inferior é satisfeita a outra assume seu lugar, sendo o foco do indivíduo, ou seja, seus esforços serão direcionados para satisfazer as necessidades daquele nível. Uma necessidade ao ser alcançada deixa de ser uma motivação. Muitos potenciais empreendedores, por não entenderem o que isso significa, acabam por correr riscos que comprometem a base da pirâmide, ficando muitas vezes sem recursos para conseguir o básico. Aí a mulher vai embora.



Considere por exemplo, uma situação do ambiente de trabalho: uma pessoa desempregada está preocupada em conseguir o sustento e pagar suas contas (necessidades fisiológicas). Ao conseguir um novo emprego e colocar as contas em dia, ela passa a se preocupar em permanecer no emprego, passar no período de experiência. Isso a faz agir de acordo com as regras do ambiente, afinal ela que se estabelecer ali (necessidades de segurança). Depois, ela almeja criar certos vínculos dentro da empresa, participar de comemorações junto com os colegas de trabalho, praticar algum esporte junto com eles depois do expediente, enfim, fazer parte do grupo (necessidades sociais). Depois de um tempo, ela deseja mais da empresa. Quer ver seu trabalho valorizado, quer ser promovida pela sua competência (necessidades de estima). Por último, ela deseja sentir-se realizada como pessoa e começa a questionar se o que ela tem feito a aproxima do seu verdadeiro eu. Começa a pensar no que deseja para sua vida em termos pessoais, pensa em como pode se sentir bem e gerar bem estar para os outros. Este é o estágio mais difícil de alcançar em uma empresa. Quem alcança diz que encontrou sua vocação. Mas se a pessoa não encontra isso no atual emprego, ela tem duas opções tradicionais: sair deste emprego e procurar uma recolocação no mercado (o que não deixa de ser um risco) ou; permanecer ali sem motivação para continuar trabalhando. Por não ver para onde crescer, a pessoa tende a se desmotivar. E o que isso tem a ver com você, potencial empreendedor?

Se você já não se motiva com seu trabalho atual há uma grande probabilidade de que seu trabalho esteja sendo feito com mediocridade. A excelência que você buscava (na fase da segurança) e que o levou a ser reconhecido (no nível de estima) já não está presente em você. Por isso você está buscando novos caminhos e talvez a compra deste livro indique que isto é verdade. Se este é o seu caso, anime-se! A aplicação destes conceitos que chamei aqui de atitudes empreendedoras o ajudará a reconquistar a motivação perdida caso você escolha continuar em seu emprego e decida não empreender. Aplica-las o ajudarão a desenvolver o sentimento de dono, ou *ownership*. Porém, como você já me deu o

seu dinheiro quando comprou este livro, é minha obrigação lhe abrir os olhos: em muitos casos, a única forma de alcançar o topo da pirâmide, se autorrealizando na vida, é empreendendo.

“Não correr o risco de empreender, pode ter o mesmo efeito que arriscar perder aquilo que você mais almeja conseguir, a fonte de sua realização pessoal”.

Mesmo o melhor colaborador pode ser demitido e aí, até sua necessidade de estima está em perigo, dependendo de como for a sua saída da empresa. Recentemente, um aprendiz de um de meus seminários sobre empreendedorismo, me disse que sua demissão do antigo emprego foi tão dolorosa que ela entrou em depressão. Quando não se é o dono do próprio nariz, você sempre estará sujeito a voltar à base da pirâmide a qualquer hora. Mesmo os grandes empresários, com todos os seus recursos estão sujeitos a cair! Não se iluda. O seguro desemprego já não é mais o mesmo e está cada vez mais curto.

E esqueça os testes vocacionais. Eles foram criados para vagas que não existem mais e em empresas que não existem mais. Os cursos de graduação se focam em aplicar conhecimentos em empresas de grande porte ou multinacionais. No entanto, as mais de 27 milhões de micro e pequenas empresas existentes no Brasil, são responsáveis por 52 por cento da geração de empregos formais de acordo com a Agência de Notícias do Sebrae, no momento em que este paragrafo está sendo escrito.

Se o seu teste vocacional apresentar que você pode ser um excelente gerente de produção, você terá que arrumar uma vaga em uma empresa que lhe ofereça este cargo. Só que as empresas que tem este cargo estão com ele preenchido. Você terá que esperar abrir a vaga. E normalmente, esta vaga é para uma meia-dúzia em uma empresa de 100 colaboradores e os candidatos chegam à dezenas. Agora você entende por que o bacharel em administração aceitou o emprego de estoquista na loja de calçados. O teste vocacional dele disse que ele seria um bom gestor, mas como não

tinha vaga para gerente quando ele estava procurando emprego, ele aceitou um ‘trampo’ só para pagar as contas... Já faz cinco anos, e ele está esperando abrir a vaga de gerente até hoje. Teste vocacional é bobagem! O modelo de gestão das pequenas empresas no Brasil está cada vez mais parecido com o do mercadinho do seu bairro: contrata-se um gerente, mas na hora que falta o motorista da entrega, é ele quem vai pilotando a Kombi.

E se eu quebrar?

Você provavelmente se preocupa com o grande número de acidentes de trânsito. Mas isso não o impediu de tirar sua carteira de habilitação, não é mesmo? Por quê? Porque o fato de outras pessoas terem sofrido acidentes não significa que você também sofrerá uma tragédia no trânsito. Da mesma forma, o fato de alguns empreendedores terem quebrado não significa que você também vai quebrar. Muitos empreendedores de sucesso quebraram várias vezes antes de alcançar êxito em seus negócios. É importante entender que não há nada de errado em quebrar, desde que você se levante. Sua atitude na hora da queda é que determina sua altitude na hora da subida. Parece simples, mas faz todo o sentido.

Vejam novamente o modelo de Maslow aplicado aos empreendedores: em sua opinião, um empreendedor busca qual nível da pirâmide? Ou os dois de baixo (quando empreende por necessidade) ou os dois de cima (quando empreende por opção). Raramente um empreendedor está preocupado em abrir uma empresa para agradar uma classe social ou para fazer ‘inveja’ na vizinha. É muito raro alguém abrir um negócio pensando só nos amigos.

No Japão, quando um amigo abre um negócio, é uma tradição que os mais próximos sejam os primeiros a comprar na loja dele. É uma espécie de felicitação e manifestação de apoio que serve para demonstrar como os amigos se sentem em relação à iniciativa do amigo empreendedor. No Brasil, os amigos do empreendedor são os primeiros a virar as cotas. Açam que ele deveria ‘dar’ algumas unidades do seu produto para eles experimentarem e depois some com medo do cara pedir dinheiro emprestado! Só vão gastar na loja do amigo quando ele anuncia ‘queima

de estoque para passar o ponto'. Ou seja, o brasileiro pensa: "Meu amigo está quebrando me deixa ir lá para dar uma força... coitado!"

É triste, mas é verdade. Os amigos são os primeiros a falar que o negócio não dará certo e se afastam. E isso nos leva a um pensamento importante sobre empreendedores bem-sucedidos: eles estão pouco se lixando para o que as pessoas vão falar deles. Aprenderam a Filosofia do Patropi¹: "Você para mim é problema seu!" Entenda esta verdade profunda do mundo dos negócios: o que os outros pensam sobre você não é problema seu, é problema deles. Eles não erram por que nunca fazem nada. Se você tiver vergonha de quebrar nunca será um empreendedor. Mas lembre-se: seus vizinhos nunca lhe darão a grana do condomínio. É você quem terá que correr atrás.

Se você aprender com seus erros e continuar assumindo riscos calculados (evitando riscos desnecessários; isso não é empreender, é teimosia), você terá todas as chances de sucesso em seu benefício. O segredo é que tendo em vista seus objetivos mais profundos, analisar o risco e decidir assumi-lo fica mais fácil. É como se você perguntasse: o quanto esta decisão arriscada me aproxima do que eu realmente quero para minha vida? A resposta indica o quão arriscado para você a decisão parece ser.

Por isso, espero que você avalie o risco de empreender, mas não pense que empreender é ruim. Repito: você pode ser o melhor colaborador de uma empresa aplicando meus ensinamentos, o que também exigirá de você uma nova mentalidade; ou se tornar um empreendedor com grandes chances de sucesso no mundo corporativo. O que não quero é que você fique em cima do muro. Ou melhor, que você permaneça para sempre na base da pirâmide. Se você tem um objetivo, corra atrás! Realize seus sonhos de infância. Mas faça isso com segurança por assumir riscos calculados.

¹ Personagem do humorista Orival Pessini, que fez grande sucesso na década de 80 no programa humorístico "A praça é Nossa" do SBT e na "Escolinha do Professor Raimundo", na Globo. Meio *hippie* e egresso da faculdade, Patropi vivia sua vida "sem crise meu!"

Cap. 9**META: A DIFERENÇA ENTRE QUERER E CONSEGUIR**

No mesmo ano em que fomos roubados, a Associação Comercial de minha cidade lançou uma promoção de fim ano que iria sortear um *Peugeot* 0km. A pessoa preenchia um cupom respondendo uma pergunta e concorria ao prêmio. Eu havia acabado de assistir ao documentário *O Segredo*, que falava da Lei da Atração. Não tive dúvida, segui as orientações à risca: peguei uma foto do carro, fiz uma montagem com minha foto junto dele e espalhei pela casa. Coloquei até no teto, sob a minha cama (para dormir e acordar com a imagem do ‘meu carro novo’ na mente). Três vezes por dia ‘imaginava’ meu carro novo e sentia o volante nas mãos. É! Você já sabe o que aconteceu? Continuei andando a pé por mais dois anos!

Foi nessa época que descobri que as receitas dos livros de autoajuda são verdadeiras técnicas ‘algodão doce’. Não importa o quanto você coma, adoça a boca, mas o estômago continua vazio. Quando você aplica uma técnica da autoajuda e não dá certo, a culpa é sempre sua. Se der certo, aí é por conta do conselho... E, para os ‘segredistas’ de plantão vale dizer que sim, eu preenchi muitos cupons para o sorteio do bendito carro.

ESTABELECER METAS

Imaginar o que deseja se alcançar e traçar um plano com ações e datas definidas para conseguir o objetivo.

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) possuem um objetivo pessoal de longo prazo; b) estabelecem metas específicas com datas bem definidas; c) usam a meta como fator de motivação pessoal.

Quando se entende o processo de elaboração de metas e as ações necessárias para que elas se concretizem, você descobre que é preciso mais do que conselhos do tipo “você é capaz!” ou “acredite em você e sente-se no sofá enquanto Infinito traz o seu pedido...”. Para um empreendedor, a construção de um negócio que lhe possibilite alcançar sua visão de futuro depende de ação. É definir o que precisa ser feito, levantar cedo e trabalhar duro na busca pelo objetivo. Lembra-se do que estudamos no capítulo 3 sobre o sonho empreendedor? Vimos que o empreendedor se apaixona pela visão que ele tem de si mesmo no futuro, lembra? Sendo assim, como construir esta visão de futuro?

Como você se vê no futuro?

A visão de longo prazo do empreendedor é o que orienta suas ações, planos e investimentos. Tudo o que você fizer daqui para frente deverá conduzi-lo na direção deste objetivo. Por isso é importante saber o que você realmente espera conseguir na vida não agora, mas daqui a 25, 30 anos. Ou seja, trata-se de um objetivo pessoal de longo prazo. As metas estabelecidas hoje devem aproxima-lo pouco a pouco deste objetivo futuro². Muitas pessoas não conseguem imaginar a si mesmas no futuro porque desconhecem o caminho que o cérebro percorre para fazer isso. Neste aspecto, o trabalho do doutor Roger Sperry sobre o funcionamento do cérebro, nos ajuda a entender como a mente humana pode criar imagens de futuro no mundo virtual e trabalhar no mundo físico para alcançar os resultados esperados.

Este pesquisador foi o pioneiro em entender o modo como o cérebro processa as informações através de partes distintas do córtex cerebral, do sistema límbico e do cérebro reptiliano. Além disso, descobriu-se também que os hemisférios cerebrais direito e

² Isto é importante que fique claro para o leitor, pois, uma vez que se tem um objetivo de longo prazo bem definido, a escolha de metas - como também o processo de decisão, ideia central deste livro, ficará muito mais fácil, uma vez que aquilo que não o aproximar de seu objetivo maior deve ser descartado para que você não perca o foco.

esquerdo são responsáveis por funções distintas, porém complementares. Ao lado esquerdo, atribui-se funções lógicas, racionais, pragmáticas. Do lado direito, provém a nossa capacidade imaginativa, intuitiva, criativa.

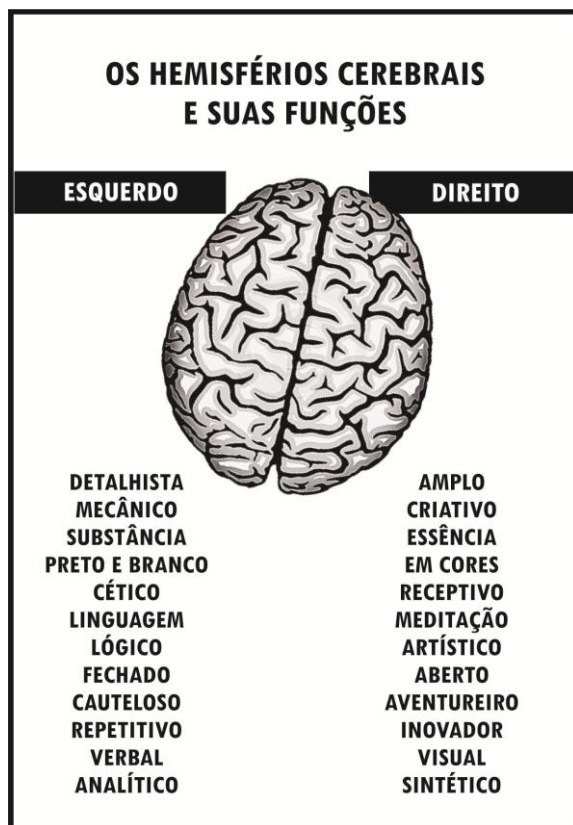
Muitos argumentam que isso não é acadêmico. No entanto, por provar isso, o dr. Roger Sperry ganhou o prêmio Nobel de Medicina de 1981. Você há de concordar que nada é mais acadêmico que um Prêmio Nobel. Nosso trabalho aqui, não é nos aprofundar nos estudos de Sperry. Antes, vamos apenas usa-los como base para o entendimento de que, temos a capacidade de imaginar o futuro que queremos com o lado direito do cérebro e trabalhar para executa-lo com as funções do lado esquerdo. Querer é função do lado direito. Conseguir é lado esquerdo.

Desta forma, ao imaginarmos o que queremos alcançar na vida por meio de nosso trabalho (seja como empreendedor ou como colaborador), podemos também definir ações práticas para executar nossos planos. Não adianta só visualizar um futuro melhor e não trabalhar para que ele se torne realidade. É por isso que os conselhos de autores de autoajuda não adiantam nada na prática. Ficam apenas no campo da imaginação sem transferir-se para a ação.

Você pode argumentar que não consegue imaginar ou visualizar a si mesmo no futuro. Fisiologicamente isto é possível conforme provaram os estudos de Roger Sperry. Mas é preciso treinar isso. Esta é uma habilidade importante para definir seu objetivo de longo prazo. Reflete o pleno uso de sua capacidade mental, de sua inteligência. Assim como um avião despende de muita energia na decolagem, mas depois se estabiliza durante todo o voo, você sentirá que é preciso muito esforço no começo para aprender a visualizar a si mesmo no futuro. Depois, você perceberá que sua rotina se estabiliza. Alcançar seu objetivo se tornará algo prazeroso.

Você provavelmente já ouviu falar do quadro Monalisa, de Leonardo da Vinci. Antes de ele pintar este quadro, acreditava-se que os pintores eram artistas que apenas reproduziam paisagens reais, ou seja, não tinham a habilidade de imaginar objetos e os

reproduzir. No entanto, ao pintar o referido quadro, Leonardo da Vinci inaugurou o retrato sob uma paisagem fantasiosa por ter criado o cenário em que a modelo foi inserida, provando que o verdadeiro artista utiliza as mãos apenas para reproduzir o que a mente criou. De maneira similar, quando você imagina (com lado direito do cérebro) um futuro melhor para si e para sua família e utiliza seus recursos (o que inclui seu tempo e energia) trabalhando para alcançar este objetivo, você está, assim como Da Vinci, usando sua capacidade prática (o lado esquerdo do cérebro) para concretizar uma obra de arte em sua vida. E a execução prática depende do estabelecimento de metas.



Muito bem! Objetivo de longo prazo foi definido e agora é hora de estabelecer uma sequência de ações para alcançá-lo. Isso é estabelecer metas. Mas aqui cabe uma definição importante: um objetivo não é a mesma coisa que uma meta. O objetivo é a sua causa maior, o seu sonho. A meta representa as etapas a serem atingidas para que este sonho se torne real.

Imagine que você é convidado para comer um salame. Se lhe derem um salame inteiro você irá argumentar que não pode comê-lo todo de uma vez só. Mas se este salame for fatiado, lhe derem um limão e uma cervejinha gelada, pronto! Um salame inteiro é pouco. Uma vez que você definiu seu objetivo maior (o salame), ao estabelecer metas para alcançá-lo você estará fatiando o objetivo. Assim será mais fácil dar conta do recado. Estabelecer metas é na realidade fatiar seu objetivo e dividi-lo em partes menores que possam ser alcançadas aos poucos.

Os 3 fundamentos da meta, de Symon.

Se você digitar a palavra ‘meta’ no Google, aparecerão centenas de milhares de resultados com um número ainda maior de modelos e apócrifos para definir metas. Como não gosto de muita receita (acredito que isso tira o prazer de descobrir por si próprio) criei apenas um modelo de três partes para a construção de uma meta. Certifiquei-me de que funciona, pois testei este modelo com minhas próprias metas pessoais e profissionais e nos meus cursos com diversos colaboradores e empreendedores antes de divulgá-lo.

Trata-se apenas de três fundamentos para que a meta seja algo motivador e não inibidor na sua trajetória pela busca do sonho. São três princípios que se levados em conta poderão torná-lo mais eficaz durante a execução de seus planos. Lamento informá-lo que estes princípios não substituem o trabalho. Pelo contrário, o aumentam. A vantagem em utilizá-los, é que estes fundamentos direcionam seu trabalho para aquilo que você quer.

O primeiro fundamento da meta é que ela deve ser dinâmica. Deve impulsioná-lo para frente, colocá-lo em movimento para fazer com que você melhore de vida. Se você tem carteira de

habilitação sabe que é impossível fazer uma curva com o carro parado. É preciso estar em movimento. Esta é a grande vantagem da meta. Fazer com que você se mexa em direção a alguma coisa. No caminho, acontece o que a Física chama de precessão.

Se você perguntasse para uma abelha o que ela faz, ela responderia que seu trabalho é produzir mel. No entanto, quando ela vai buscar o pólen para fabricar o mel, o deixa cair no caminho de volta e isso poliniza outras plantas. Isso permite a vida vegetal na Terra. O ser humano consegue viver sem o mel, mais não sem a vegetação. Por isso, a polinização é mais importante que o mel. Este é um exemplo de precessão, isto é, quando um corpo em movimento interfere em outro corpo em movimento num ângulo de 90 graus, gerando um resultado mais importante para todos. Mas, para que isso aconteça é condição *sine qua non* o movimento.

Assim, na busca pela meta você se movimenta em direção ao seu objetivo de longo prazo e com isso, possibilita que outras coisas aconteçam para favorecê-lo na concretização da meta. Pense por exemplo nas três coisas mais importantes que aconteceram na sua vida. Pelo menos duas delas aconteceram sem que você esperasse por elas. Você foi fazer uma coisa e, no caminho, outra mais importante aconteceu e mudou a sua vida para melhor. Estas coisas não teriam acontecido se você estivesse parado dentro de casa apenas pensando na meta.

A meta também precisa ser escrita. Enquanto seus objetivos estão apenas na mente, eles não se transferiram para o mundo real. Ao colocar sua meta no papel elas já começam a se tornar reais. Tudo aquilo que é importante vai para o papel. Sua carteira de motorista, sua certidão de nascimento, a escritura da sua casa, enfim, coisas importantes são colocadas no papel. E o que você fará da sua vida, está no papel? Se não está é porque não é tão importante para você. Escrever o que você pretende fazer, quais os passos necessários, os possíveis cenários e contingências, faz com que sua meta comece a se tornar real. Seus sonhos saem de dentro da sua cabeça e vão para a palma da mão. Começam a se tornar tangíveis.

Um estudo feito na Universidade de Harvard, em 1953, com todos os formandos, contava com uma pergunta sobre o que eles fariam depois de sair da faculdade. Um pequeno número deles sabia o que queriam fazer. Outra pergunta queria saber se eles tinham colocado isso por escrito. Apenas 3 por cento responderam que tinham anotado por escrito o que queriam alcançar após saírem da faculdade. Vinte anos depois, entrevistaram novamente estes formandos. O que os 3 por cento haviam acumulado era mais em sentido financeiro do que os outros 97 por cento juntos. Além de serem também mais saudáveis, felizes, terem mais amigos e viverem bem em família.

Por último, a meta tem que ser datada. A mente humana só trabalha com dados específicos. Se ao chegar em casa percebe que seu refrigerador está descongelando, você ajusta a temperatura interna dele através do termostato. No entanto, a temperatura ‘mais ou menos’ não existe no termostato. Isso acontece porque a especificidade é uma das leis da cibernética. A mente humana também funciona através de informações específicas. Não adianta dizer que um dia você concluirá a faculdade por que ‘um dia’ não existe no calendário. Por outro lado, quando você estabelece uma data para que a meta se concretize, seu cérebro trabalha para alcançar este objetivo dentro do prazo.

Veja o caso de um dos meus clientes, André. Ele tinha mais de 12 anos de experiência no comércio de produtos para pet-shop. Depois de avaliar suas prioridades, resolveu desfazer a sociedade e montar sua própria empresa. No entanto, após quatro meses estudando o ponto comercial e o público que pretendia atender, ele ainda não havia definido uma data para abrir sua loja. Contratou funcionários, montou o estoque, ampliou a loja para o piso superior, mas nada de abrir a loja. Foi quando ele entrou em contato comigo para ministrar um treinamento para sua equipe. Em uma de nossas reuniões, ele me confessou que estava enfrentando uma dificuldade em relação a abrir a loja. Mesmo com tudo pronto, ele ainda não se sentia seguro para abrir as portas e começar a lucrar com seu empreendimento.

Ao conversar com ele, percebi que aquela loja era o sonho dele. Ele havia dedicado muito tempo, energia e recursos para que ela chegasse onde estava, mas ele estava se sentindo frustrado por não consegui-la abrir logo. Ele estava sem uma meta. Lembro-me que disse a ele: “André, estou vendo que isso é realmente importante para você. Acredito que está na hora de estabelecer uma meta que direcione seus esforços e tenha um prazo para acontecer”.

A data que ele definiu foi uma quinta feira, dia 12 de janeiro de 2012, às 10h00. Se desejar saber o que aconteceu depois dessa nossa conversa, acesse www.symonhill.com.br/depoimentos. O exemplo do André é apenas um dos muitos casos em que pude ajudar pessoas a alcançar seus objetivos e realizar seus sonhos de vida através de metas bem definidas e com data para acontecer.

A meta como fator de motivação

Acredito que a falta de motivação é na realidade falta de objetivo claro na vida. Pense em uma pessoa que não deseja alcançar mais nada. Que ânimo esta pessoa tem para continuar trabalhando? Como esta pessoa mantém o entusiasmo quando surge um obstáculo? Como se levantará se for maltratado por um cliente? As metas nos ajudam a manter em vista o objetivo e nos ajudam a ter a sensação de crescimento que precisamos para continuar avançando.

Pense em uma coisa que você queria muito e conseguiu. Como você se sentiu no dia em que realizou este desejo? Lembre-se do seu estado de espírito, de seu entusiasmo. Isso é relevante porque nossa motivação está associada às nossas realizações. E o que garante um maior número de realizações? As metas alcançadas. Quanto mais você estabelecer metas e alcançá-las, mais motivado você se sentirá.

É claro que a ecologia da meta também influencia muito na sua motivação. Ecologia aqui não tem nada a ver com a causa ambiental, e sim com a relação da meta estabelecida com todos os outros aspectos da sua vida. Por exemplo, uma meta profissional deve estar em harmonia com a vida familiar, com a vida financeira,

com a vida educacional e assim por diante. Focar apenas em um aspecto da vida é o mesmo que ir a uma academia e treinar apenas um lado do corpo. O resultado é uma hipertrofia.

O modo como você encara suas metas também tem um impacto direto em sua motivação. Você pode ver sua meta de duas formas: como uma possibilidade ou como uma expectativa. Se você vê a meta como possibilidade e ela acontece, isso aumenta sua **autoconfiança** e o mantém avançando. Caso ela não aconteça, ainda assim você se sente **motivado**. Por quê? Por que ela continua sendo uma possibilidade. Não aconteceu no prazo, mas continua sendo possível alcançá-la. No entanto, se você vê sua meta como uma expectativa e ela acontece, você fica **iludido**. Como assim iludido? Ela aconteceu! Mesmo que tenha acontecido foi por acaso. Você não sabe a causa e por isso não conseguirá reproduzir o efeito posteriormente. Por outro lado, quando você olha para sua meta como uma expectativa, e ela não acontece você fica **frustrado**. Você esperava tanto e acabou morrendo na beira da praia. E a pior coisa para um empreendedor é quando ele fica iludido ou frustrado. Sua motivação para buscar a o objetivo vai embora e isso pode comprometer toda a realização do sonho de ter o próprio negócio.



“A expectativa adiada faz o coração ficar doente.”

- Provérbios 13:12

Mesmo no caso do colaborador que não tem por alvo empreender, se ele não encontrar um objetivo de longo prazo e aprender a estabelecer metas que o impulsionem para frente e tenham data para acontecer, dificilmente terá motivação para trabalhar. O ponto é que enxergar a meta como uma possibilidade, o faz permanecer em movimento e alimenta sua esperança de que irá realizar seu sonho, seu objetivo. Isso sim é muito inspirador!

O mestre e o discípulo estavam pescando no leito do rio em um pequeno barco. Num dado momento, o discípulo se vira para o mestre e diz: “Mestre, de todas as maravilhas da criação, a única coisa que não entendo por que foi criada é o horizonte. Não consigo ver qual sua finalidade. Quanto mais remo e me aproximo dele, mais distante de mim ele fica. Estou sempre me movimentando em direção a ele”. Calmamente, enquanto tirava o peixe da água, o mestre olha para o discípulo e responde: “Esta é a finalidade do horizonte. Fazê-lo mexer-se em direção a alguma coisa!”.

De maneira similar, as metas são como o horizonte. Existem para fazer com que estejamos sempre em movimento, independente do caminho que escolhermos, seja empreendendo um negócio próprio ou colaborando na empresa de alguém. Para quem decide empreender, é preciso um mapa escrito e prazos definidos para medir os avanços enquanto se permanece buscando o sonho além do horizonte. É preciso visualizar até mesmo as pequenas coisas que está buscando para que possa reconhecê-las quando concretizar suas metas. Lembre-se: a sensação de realização que uma meta concretizada traz é muito reanimadora e compensa toda a energia despendida para alcançá-la.

Cap. 10

INTELIGÊNCIA SOCIAL:

A CRIAÇÃO DE UMA REDE DE CONTATOS

Houve um tempo na história humana, em que o homem vivia da caça de animais selvagens, de peixes e frutos silvestres. O que tinha valor neste tempo era a força. O forte vencia o fraco na luta pela sobrevivência. Quando descobriu que podia plantar e colher, por volta de 2073 a.C., o homem iniciou a Era da Agricultura. Ele gostou tanto de plantar e colher que fez isso por mais de 3.500 anos. A posse de terra é o que determinava o valor de uma pessoa. Quando a Era da Agricultura entrou em declínio, veio também o fim da escravidão e teve começo uma pequena transformação social com a Era do Artesanato, que durou até 1860. Neste curto espaço de tempo, o valor de uma pessoa deixou de ser apenas a posse de bens e passou a ser o trabalho que ele produzia. Esta diferenciação por ‘competência’, se é que podemos chamar assim, logo foi nivelada por baixo com o início de uma nova fase na história do homem: a Era Industrial. O capital acumulado determinava o quanto uma pessoa era importante. Sem dinheiro, como as máquinas produziram?

Passaram-se 200 anos do início da Era Industrial e a humanidade entrou na Era da Informação. O valor importante para as pessoas mudou. O que tinha importância era ter acesso à informação e saber utilizá-la em seu benefício. A capacidade de se comunicar passou a ser uma moeda de troca entre as pessoas. Diferentemente da Era da Agricultura, quando se barganhava o excedente da safra ou da Era Industrial onde se trocava dinheiro por produção, na Era do Conhecimento ‘barganhávamos’ informações que tínhamos em maior quantidade sobre determinados assuntos.

E cinquenta anos depois deste fenômeno cultural e educacional, criaram o Google democratizando o acesso à informação. Basta saber o que está procurando. E assim no ano 2000, a Era da Informação entrou em queda e a humanidade abriu as portas da Era das Conexões. Se antes os valores dominantes na sociedade eram a força, a posse de bens, o trabalho, o capital, a informação – hoje o valor dominante é a capacidade de se relacionar bem com os outros. A pessoa certa, no lugar certo e com um número de celular importante vale ouro! A habilidade de construir relacionamentos efetivos e promissores não tem preço! Para todas as outras coisas existe o *MasterCard*.

Parece óbvio, não acha? Mas a maioria das pessoas ainda não reconhece o fato de que quando você melhora a sua habilidade de relacionamento, a sua Inteligência Social, você melhora sua qualidade de vida.

INTELIGÊNCIA SOCIAL

A habilidade de se relacionar bem com as pessoas e convencê-las a querer apoiar seus objetivos

As pessoas com esta atitude empreendedora: a) relacionam-se com pessoas-chave em diversos meios visando atingir objetivos pessoais; b) agem propositalmente para persuadir os outros; c) trabalham para desenvolver e manter relações comerciais.

De acordo com Daniel Goleman, autor do *best-seller Inteligência Emocional*, para que uma pessoa saiba se relacionar bem com os outros e gerar benefícios para eles, ela precisa primeiramente, aprender a lidar com suas emoções de forma objetiva, gerando benefícios para si mesmo. Ninguém pode dar aquilo que não tem. Uma vez feito isso, aí sim você pode pensar em ser benéfico para os outros. Partindo do princípio de que a cada interação com os outros, somos influenciados e influenciados (tanto positiva quanto negativamente), nos relacionar com os outros é uma grande responsabilidade que extrapola saber falar bem e

transitar em diversos meios sociais. Isso não quer dizer que a pessoa usa sua Inteligência Social. Por quê?

Por que ser socialmente inteligente significa criar relações promissoras em todos os meios em que a pessoa transita. É preciso impactar os outros de forma positiva. É preciso que os outros se vinculem a você por seus valores pessoais e pela sua capacidade de compreender o outro. Sem isso, não há inteligência social. Desde o início da atividade empreendedora na França (como vimos no capítulo 2), o empreendedor é hábil em se relacionar com diversos setores visando alcançar seus objetivos. A Inteligência Social é a possibilidade de se comunicar de forma verdadeira e efetiva com um maior número de pessoas, sentindo o que é importante para elas e transmitindo com muita clareza e objetividade aquilo que é importante para você.

Portanto, vamos analisar como aumentar sua Inteligência Social e de que forma isso pode impactar no seu empreendimento. O que você lerá neste capítulo representa a base da Inteligência Social. Se você conseguir entender e aplicar estes conceitos em seu trabalho, dará um salto de gigante na sua habilidade de relacionamento e liderança. Este é o fundamento para a construção de um negócio bem sucedido, para um bom relacionamento em equipe, para convencer os outros a apoiarem seus projetos.

Se você entende um pouco de marketing, (um pouco, não precisa ser muito, não!) sabe que primeiro se desenvolve o produto, depois se faz o anúncio. Em outras palavras, o mais sábio seria primeiro desenvolver seu autoconceito para depois, fazer marketing pessoal. Acontece que nosso autoconceito se forma a partir de dois aspectos: a avaliação refletida e a comparação social. E poucas pessoas, sabem disso.

A formação do autoconceito

Recentemente, ao passar pelo estacionamento da universidade encontrei uma vizinha da minha mãe que estava fazendo sua matrícula. Ela estava encantada com o campus. Percebendo seu entusiasmo, comentei que toda a atmosfera de uma

Universidade é elaborada para fazer com que a pessoa sinta que está crescendo na vida. Por todo lugar você vê gente jovem, pessoas bonitas, carros novos, dinheiro circulando, os prédios bem estruturados – ou seja, tudo é bom no campus da universidade. Embora a maior parte do tempo, o aluno passe em sala (pelo menos na teoria), ele convive pelo menos quatro horas por dia com pessoas diferentes de seu antigo círculo de relações. É claro que isso influencia seu modo de agir e a forma como ele passa a se ver. Isso é avaliação refletida. Uma vez que o indivíduo conclui sua formação acadêmica ele passa a refletir em si, o ambiente que vivenciou durante todo seu curso. A ‘nova identidade profissional’ vem junto com o diploma. Como humanos, temos a necessidade natural de identidade e isso é moldado também pelo ambiente. Quem define se somos inteligentes ou idiotas, espertos ou lerdos, bonitos ou feios? Tenha certeza que não é a imagem no espelho, e sim, o modo como outras pessoas reagem a nossa interação com elas. Decidimos quem somos baseados no modo como as pessoas reagem a nós.

Considere outro caso, presente na literatura. Ficou conhecido como o Menino Selvagem de Aveyron. Este garoto foi encontrado cavando uma horta em busca de alimento numa aldeia francesa. Ele havia passado os primeiros anos da infância sem contato com outros humanos, e não havia nele nenhum traço que se podia esperar de um ser social. Apenas com a influência de uma mãe amorosa é que o menino começou a agir e a pensar em si mesmo como sendo um humano. De maneira similar, também nascemos sem nenhum senso de identidade. Vamos criando nossa identidade a partir do modo como os outros nos definem. As mensagens que recebemos até os 7 anos de idade são as mais fortes, mas, a influência dos outros permanecem presentes em nós pelo resto da vida.

Pense em si mesmo e no modo como se veste ou como fala. Quando você começou a agir deste modo e por quê? Ao meditar nisso, você perceberá que sofreu algum tipo de influência de alguém em algum momento da sua vida, como quando um estilo de música marca uma geração. E isso foi moldando sua identidade.

Ao longo da vida somos atraídos a pessoas que confirmem nossa identidade. Esta confirmação depende, é claro, do modo como você se vê. Por exemplo, se você tem uma autoestima elevada, a tendência é se aproximar de pessoas que lhe tratem bem e evitar a todo custo pessoas que lhe tratem mal. No entanto, se você se julga uma pessoa sem valor tende a se relacionar com pessoas que lhe desprezem. Esta é uma explicação do porque muitos permanecem em um relacionamento desamoroso, pernicioso e frustrante. Se você se considera um perdedor, se associará com pessoas que confirmem sua auto-percepção negativa. É claro que estes relacionamentos de apoio, podem tanto confirmar quanto transformar sentimentos de inadequação em autorrespeito, da mesma forma que os relacionamentos prejudiciais reduzem a autoestima. Por isso é importante tomar cuidado com as pessoas com que você passa a maior parte do tempo. Dizem que somos a média das cinco pessoas com quem nos relacionamos.

Pare por um instante e lembre-se das cinco pessoas com quem você passa a maior parte do seu tempo. Familiares contam como uma pessoa só. Encontre estas cinco pessoas e concentre-se nelas. Qual sua posição em relação a estas cinco pessoas? Você é mais líder ou liderado? Mais professor ou mais aluno? Mais patrão ou empregado? Para empreender, você precisará ser mais líder, professor, patrão. Portanto, continue lendo e aplique os conceitos desta obra na sua vida.

Outro componente na formação de nosso autoconceito é a comparação social. À medida que vamos crescendo, escolhemos nos comparar com alguém com quem convivemos e vamos ‘imitando’ seu jeito de ser, seu modo de agir. Por exemplo, o primeiro filho de um casal imitará o pai ou a mãe dependendo de qual das personalidades lhe for mais agradável. Se o primeiro filho escolher o pai, quando nascer um novo bebê, este acabará escolhendo ser como a mãe. No entanto, do terceiro filho em diante, a regra se desfaz. Isso é relevante porque, ao crescer, a pessoa quer encontrar o seu espaço. Ela escolhe alguém para se comparar e decide ser, igual ou diferente desta pessoa. Assim o indivíduo vai ganhando seu espaço no ambiente.

Mas a comparação social também pode ser no sentido de importância. Posso escolher ser inferior ou superior aos outros. Por exemplo, se decido me comparar com o cachaceiro do meu bairro, acabo concluindo que sou superior (em quê, não sei...). Mas, se decido me comparar com o Brad Pitt, estarei sempre para baixo do chinelo. O ponto interessante aqui é que, assim meu autoconceito vai determinando o quanto meu peito estará estufado, ou seja, como me vejo diante da sociedade: como um coitado que foi prejudicado pelo sistema, ou como um figurão dentro do meu círculo de relacionamentos. A grande vantagem que se tem é a de que se pode escolher com quem se comparar. Sugiro que para não haver contra indicações, você se compare com você mesmo. É! Como você era a cinco, dez anos? Sua vida melhorou neste tempo? Não? Por quê? Entenda que quando você se compara com alguém, sempre haverá alguém mais bonito e rico, ou sempre haverá um padrão de vida inferior que você pode observar e ficar tentado a se comparar com ele para sustentar seu conformismo. Saia desta armadilha! Compare-se com você mesmo.

Uma vez que você tem um conceito positivo sobre você mesmo e entendeu que deve cuidar para não se relacionar com tranqueiras, vamos falar de imagem pessoal. Agora vamos falar do marketing pessoal do empreendedor.

O marketing pessoal tem tudo a ver com autoimagem e autoimagem tem a ver com autoestima. É impossível criar uma imagem pessoal que valha à pena ser promovida sem que haja uma pessoa satisfeita consigo mesma. A autoestima saudável é a base para a construção de uma autoimagem saudável. Levando em conta que até os oito anos de idade, recebemos mais de 100 mil negativas e para cada elogio recebemos 9 repreensões, nossa autoimagem vai sendo lesada, deformada.

O dr. Alfred Adler, discípulo de Freud, certa vez disse que toda deformação causa uma compensação. O cérebro como máquina avançada que é, quando percebe que sua autoimagem foi deformada, cria um mecanismo de compensação. Você tem uma identidade secreta, que é só sua – você não deixa ninguém ver, e cria uma persona, uma segunda identidade que você mostra para os

outros. Esta é pública, aquela é particular. A criação de uma autoimagem positiva depende de você integrar, unir estas duas personalidades que você tem dentro da cabeça. Uma forma de fazer isso é harmonizar seus pensamentos com seu diálogo interno.

Os 3 Verbos do Marketing Pessoal, de Symon Hill

Saia fora daquela história de que para fazer marketing pessoal você precisa “pensar em você como um produto”. Esta é a maior bobagem que existe! O ser humano não pode se rebaixar ao nível de objeto, ou à categoria de “coisa”, para ser aceito pela sociedade. Isso não faz sentido! A verdade é que um ser humano não precisa de uma ‘marca pessoal’, mas de princípios pessoais, valores morais e éticos que possam ser promovidos publicamente com orgulho. Esta promoção dos seus valores pessoais depende do que chamo de “Os 3 Verbos do Marketing Pessoal”.

Um verbo é uma palavra que indica ação. Quando digo “verbos do marketing pessoal”, me refiro à ações específicas que, uma vez feitas continuamente, darão a vocês uma imagem pessoal diferenciada. O primeiro verbo a se conjugar é o verbo **SER**. O ser vem antes do fazer e do ter. Se você não tem conteúdo para oferecer à humanidade, e ainda assim insistir em fazer marketing pessoal, você estará fazendo uma propaganda enganosa. Promovendo uma coisa que não existe. E conteúdo é algo que não se consegue por acaso.

Certa vez, Jesus Cristo disse aos seus discípulos que “é da abundância do coração (a sede das nossas emoções, o lado direito do cérebro) que a boca fala”. Nosso coração figurativo (a mente inconsciente), é alimentado pelo que lemos, assistimos e com quem nos relacionamos – formas de obter informações e conhecimentos. É a maneira pela qual adquirimos cultura. A cultura de um povo se distribui de duas formas: através da música e da literatura.

Em março de 2010, participei de um seminário com o ex-secretário do Ministério da Educação, João Scortecchi. Na ocasião ele disse que a próxima década seria a ‘década dos romances vampirescos’ e dos livros de autoajuda. Parece que ele acertou...

Infelizmente, existem pessoas que passam a vida toda sem ler Machado de Assis ou José de Alencar. Não sabem por que Don Corleone recorria a um *consigliere*, ou por que Romeu e Julieta agiram do modo como agiram. O segredo é que para entender de gente e se relacionar melhor, você precisa reconhecer que tem muita gente como Bentinho e Capitu no mercado de trabalho. Muitas pessoas são como a Lucíola. Em momentos de pressão devemos recorrer a um mentor e em tempos de transição buscar um *coach*. É para isso que serve a literatura. Para te ajudar a viver melhor com as pessoas.

Outra maneira de avançar em conhecimento é através da música. Mas, vejamos as coisas como elas são, em apenas um estilo musical: o sertanejo. Se você analisar os valores morais que eram disseminados nas canções de Tonico e Tinoco, na década de 40 (como o valor do trabalho, do amor pela família, do respeito à Terra) e comparar estes valores com o que é tema das canções de hoje, no “sertanejo universitário – que de universitário não tem nada, porque nunca incentiva os caras a estudar, você vai se deparar com assuntos como pegação, sexo e Camaro Amarelo... O que estou dizendo é que não dá para adquirir cultura, lendo revistas de “ti ti ti” e ouvindo Luan Santana. Cultura depende de qualidade, de ideias fortes, pensamentos e valores nobres. Só assim você criará uma pessoa que tem conteúdo. Pessoas que alimentam a mente com músicas que incentivam a luta e o uso de drogas ou atos violentos enche o coração com violência e agressividade. Qual será o assunto de suas conversas? Violência e sensacionalismo. É o que acontece com o indivíduo recém-convertido a uma nova crença. Como ele enche a cabeça com assuntos relacionados a nova religião a única coisa que ele sabe falar é daquilo. Assim como nos preocupamos com a qualidade e a procedência dos alimentos que ingerimos para a nutrição do corpo físico, ao alimentar a mente com conhecimento nutritivo de boa procedência, conseguiremos conduzir conversas saudáveis. Será sempre agradável estar em nossa presença.

O segundo verbo a ser conjugado para o Marketing Pessoal é o verbo **PARECER**. E parecer, depende de você saber o que está de acordo com a posição que você ocupa. Fisicamente, sua imagem

diz muito. Pele, dentes, hálito, cabelo, olhar, cheiro. Tudo isso forma a sua aparência e impacta diretamente na impressão que você causa nas pessoas. É comum vermos pessoas exibirem tênis de R\$ 800,00, mas continuam andando de ônibus, não por opção, mas, porque não conseguiram comprar um automóvel para si mesmo. E as pessoas avaliam nossa imagem por inteiro. Um terno de R\$ 1500,00 reais não combina com um sapato de R\$50,00. É uma questão de coerência.

Certa vez um amigo me disse que ao olhar uma pessoa com um relógio, que aparentemente custa mais de R\$ 5 mil dentro de um carro com valor de mercado de R\$ 20 mil ele conclui que o relógio é falso. Por quê? Por que ninguém investe 25% do valor do seu próprio carro em um relógio. É incoerente. Mas, se a pessoa está em um automóvel de luxo que vale mais de R\$ 200 mil aí sim o relógio dela, mesmo que seja falso – passa por verdadeiro. O que aprendemos disso? Que as pessoas não são bobas. Portanto, não tente passar uma imagem que não combina com sua classe social. Construa uma imagem coerente e as portas se abriram para você com mais facilidade. Tudo depende da imagem que você quer passar para os outros. Como regra, o líder deve se vestir sempre um pouco melhor que os demais. Se o sapato dos vendedores brilha mais que o seu algo está errado com sua imagem.

Às vezes as pessoas me perguntam como elas devem se vestir para o trabalho. Um dia destes, ao ministrar uma palestra na PUC-Minas, um aluno me perguntou o que as pessoas devem vestir para uma entrevista de emprego. A resposta é simples: se vista como um dos colaboradores da empresa à qual você está pleiteando a vaga. Vá um dia antes, observe como os colaboradores da empresa se comportam, de que jeito se vestem e no dia da entrevista, vá como um deles. Há uma grande chance de o entrevistador olhar para você e pensar: “Este candidato já se parece com um dos nós!” Assim, suas chances aumentam.

Imagine que você está em casa, a campainha toca e você vê lá na porta um homem de batina preta com um crucifixo no pescoço e uma Bíblia na mão. Você não tem dúvida: é um padre. Por quê? Por que parece com um padre. A campainha toca. Você

olha pela janela e lá estão dois homens com farda marrom, um carro branco com três faixas, uma vermelha, uma azul e uma amarela e em cima do carro tem um *giroflex* ligado. Você também não tem dúvida: você está sendo abordado pela polícia. Por quê? Porque mesmo sem os dois homens dizerem nada, eles parecem ser policiais. Parecer é tão importante quanto ser.

Não tenha receio. As pessoas bem sucedidas se vestem de acordo com a posição que almejam ocupar e não de acordo com a posição em que estão. Sempre um nível acima, um passo à frente. É assim que você quer ser visto, não é? Como alguém que está mais qualificado? Então pareça esta pessoa.

Por último, vem o verbo **APARECER**. Não pense que por que você tem e parece ter conteúdo, que as oportunidades irão cair lá dentro do seu quarto. Saia de casa e visite lugares onde não está acostumado a ir. Assim você verá pessoas que não está acostumado a ver. Parece óbvio, mas as pessoas querem ir sempre aos mesmos restaurantes, aos mesmos shows e depois se queixam que nada de diferente acontece em suas vidas. Vá ao teatro, visite lojas diferentes no shopping, caminhe pela praça, pare para descansar em livrarias. É claro que isto também precisa ser desenvolvido. Não nascemos com todas as habilidades de comunicação. Você, por exemplo, não nasceu falando. Nasceu chorando. Aprendeu a falar depois. O mesmo se aplica a elegância empresarial. Não é porque você não nasceu com o gene da gentileza que você não pode contornar isso do ponto de vista relacional. É preciso desenvolver sua competência social para melhorar seus relacionamentos profissionais.

Como empreendedor e líder de sua organização, você deve antes de tudo reconhecer a importância de ter uma rede de contatos poderosa que poderá ser acionada quando necessário. Construir uma carreira e fortalecer seu negócio baseado em uma rede de contatos é uma das habilidades do empreendedor na Era das Conexões. Isso é relacionamento e liderança é relacionar-se também. Criar uma rede de contatos é mais que ser simpático e trocar cartões de visita. É preciso vincular as pessoas a você. Para criar vínculos com estas pessoas é necessário conhecer a força do

seu capital social. Seu valor na sociedade é medido pelo número de pessoas que conhecem você elevado ao quadrado. São pessoas que conhecem você – sabem quem você é, o que faz e como encontrá-lo. Você pode conhecer um milhão de pessoas, até o Presidente da República. Mas, será que o Presidente o conhece pessoalmente e está disposto a lhe ajudar, falar sobre você para os contatos dele? Você precisa tornar-se conhecido para que seu marketing pessoal ajude sua empresa.

Uma das formas de fazer isso é aprender a falar da sua empresa de uma forma que agregue valor aos seus negócios. Na Era das Conexões, as pessoas medem nosso valor social pela nossa contribuição para a sociedade, ou seja, pelo valor social que seu trabalho agrega à sociedade. Vagabundo não é bem visto na sociedade. Ao encontrar uma pessoa pela primeira vez, em menos de 1 minuto, ela irá lhe perguntar o que você faz da vida. “Você está mexendo com o que agora?”, “Qual é o seu trabalho?”.

A sua resposta a esta pergunta, tem o poder de agregar valor a sua imagem pessoal. Por exemplo, quando as pessoas me perguntam o que eu faço para viver, respondo: “Eu ajudo o indivíduo a se relacionar de forma efetiva com o mundo que o cerca melhorando assim seus resultados”. Este é o meu trabalho. Esta é a minha maneira de contribuir para o mundo. Isso é diferente de ministrar palestras. É mais amplo que escrever livros. É mais abrangente que consultoria e treinamento. É mais impactante que coaching. Esta é uma definição que agrega valor ao meu trabalho e reforça meu posicionamento de mercado. O mais interessante é que uma definição como esta, leva a pessoa a fazer uma segunda pergunta. Aí, pronto! Está criada uma oportunidade de vender o meu peixe.

Outra coisa importante, que muitos empreendedores se esquecem de que é preciso falar bem da própria empresa. Aqui não há espaço para falha de comunicação. Lembre-se da queda do muro de Berlim. Por um descuido do político ao falar das decisões do governo, a população entendeu que o muro deveria ser derrubado imediatamente, e agiu. Se você não entendeu, esclareço: se uma falha de comunicação derrubou um sistema político consolidado

por mais de 50 anos, quanto mais perigosa é uma falha de comunicação para imagem de uma empresa recém-formada.

Anthony Robbins, a maior autoridade mundial quando o assunto é programação mental através da linguagem, afirma que pessoas com maior vocabulário têm mais chances de viver mais motivadas e felizes. As palavras formam nossa linguagem e esta é a ferramenta do cérebro para criar a realidade. As palavras que você usa frequentemente estão criando agora mesmo o ambiente em que você está vivendo.

Pense em um ex-gerente de banco que pediu demissão do emprego para abrir seu próprio negócio. Depois de um tempo, ele encontra alguns colegas do antigo emprego e estes percebem que ele está com um aspecto abatido, anêmico e um de seus dentes caiu. Quando conversam com ele e perguntam como vão os negócios (Lembre-se de que esta é a primeira pergunta), ele responde que está tudo muito difícil, que sua empresa vai mal, que deveria ter continuado no banco porque lá havia plano odontológico. Se você fosse um dos colegas deste cara, como veria a decisão dele de empreender?

Da mesma forma, se você tem um negócio, entenda que se os seus resultados não são bons isto é problema seu, não dos outros. Resista à tentação de queixar-se para que os outros sintam pena de você. Não sentirão. Muito pelo contrário, vão rir de você. Não reclame, não se queixe, não passe a imagem de derrotado. Se você fizer isso, ninguém apoiará você nem darão atenção aos seus projetos. Ninguém aposta no negócio de um cara que parece estar quebrado. Por outro lado, substitua palavras de fracasso por palavras de vitória. Fale sobre sucesso, desafios, metas, foco e as pessoas associarão você a estas qualidades. É claro que ninguém gosta de quem vive se gabando. Mas, se você não tocar seu instrumento, não haverá música.

Se mais pessoas conhecerem você e sua empresa, suas chances de negócio aumentam consideravelmente. Um estudo feito pelo maior vendedor de todos os tempos, Joe Girard, aponta que uma boa rede de contatos tem em média 250 nomes fortes. Pessoas influentes e de proeminência social que podem ajuda-lo a sair do

lugar e realizar suas metas. A força da sua rede de contatos depende muito do impacto que sua comunicação causa nestas pessoas. Uma imagem pessoal forte aumenta muito sua exposição no mercado.

Quando chegava à metade de seu primeiro mandato, no meio de 2010, Barack Obama, presidente dos Estados Unidos da América concedeu uma entrevista ao *The New York Times* onde ele disse que, quando entrou no governo acreditava que só fazer as coisas certas era o suficiente, mas, que agora, “reconhecia que não se pode negligenciar o marketing e as relações públicas neste cargo.” Ou seja, se até o presidente dos Estados Unidos precisa falar bem sobre suas realizações, quanto mais um empreendedor em início de carreira!

Aprender a falar de seu trabalho com entusiasmo de uma forma que agregue valor a sua contribuição na sociedade, aprender a se apresentar de forma coerente de acordo com a pessoa que deseja ser no futuro, falar coisas positivas, mas também ser capaz de entrar em sintonia com o outro são passos firmes na direção da imagem empresarial de sucesso.

Um pequeno exercício: imagine que você estivesse andando pela rua e, de repente, encontrasse com você mesmo em um dia comum de trabalho. Qual seria a primeira impressão que você causaria em si mesmo? Tente imaginar o que as pessoas percebem da imagem que você projeta em suas relações interpessoais. Agora responda para si mesmo a seguinte pergunta: ***“O que hoje não estou fazendo, mas se começasse a fazer, mudaria para melhor a minha imagem?”*** Esta pergunta é relevante, pois afinal de contas, a imagem do empreendedor é a ‘cara’ do seu negócio.

Cap.11

EXECUÇÃO: A ARTE DE CONCRETIZAR O PLANO

Nesta altura do campeonato, vale a pena reforçar a importância do plano. Não só do plano de negócios, mas de um plano de carreira, de vida. É muito comum as pessoas aproveitarem o fim de um ano e o começo de outro para estabelecer objetivos de curto prazo que pretendem alcançar. Quem nunca ouviu a frase: "Este ano eu vou perder 10 quilos!"? Aí a gente chega ao mês de março e descobre que a pessoa engordou mais dois quilos. Como o ano ainda não acabou é claro que ela pode rever seus planos. Mas, o fato não deixa de ser curioso. A pessoa pode até ter feito um plano com metas específicas, uma dieta balanceada junto à nutricionista, mas não acompanhou de perto, não cuidou da sua execução. Não fez as correções de que precisava visando alcançar seu objetivo desde o começo. Pensou, mas não agiu efetivamente para garantir que o plano fosse colocado em prática.

SEGUIR O PLANO

Fazer uso prático do planejamento, utilizando-o para tomar decisões e fazer as correções necessárias.

As pessoas com esta Atitude Empreendedora: a) dividem as tarefas em etapas específicas com prazos definidos criando estratégias para executá-las; b) mantém e utilizam os controles financeiros para tomada de decisões; c) revisam constantemente seus planos comparando-os com os resultados e as mudanças do ambiente.

Quando os astronautas norte-americanos, Neil Armstrong e Edwin “Buzz” Aldrin chegaram à Lua, em 20 de julho de 1969, o módulo lunar em que estavam precisava de um local seguro para aterrissar. À distância de 210m de altura eles já não podiam observar se estavam diante de uma superfície plana ou sob um dos buracos enormes na superfície lunar. Um choque do *Eagle* no solo poderia causar a destruição do módulo e o fim da missão. O plano que os havia levado à Lua já não estava mais atualizado. Era preciso que a percepção humana entrasse em ação para executá-lo. Foi aí que o capitão Neil Armstrong mudou o comando do *Eagle* do automático para o manual e realizou o pouso gradualmente com segurança. Após a aterrissagem, ele pode descer e dar o famoso “pequeno passo para o homem e um grande passo para a humanidade”.

Mas por que isso é relevante? Ora, se para chegar à Lua, com toda a tecnologia disponível e anos de estudos e testes, foi necessário o acompanhamento humano visando a execução do plano, quanto mais para abrir uma empresa, que na maioria das vezes não se tem nem um ano de pesquisa, nem tempo para teste! É importante lembrar que 98% do tempo em que uma nave espacial está em órbita, ela fica fora da rota. O que garante que ela chegará ao destino são as correções de rumo feitas pelo capitão. Há quem afirme que para a reentrada da equipe Apolo à atmosfera terrestre, Armstrong teve que fazer 10.000 movimentos para correção da rota. De maneira similar, para empreender com sucesso (seja um negócio ou uma carreira), é preciso se adaptar constantemente e fazer ajustes para que sua trajetória chegue ao destino que você quer com segurança e sucesso. Depois que o plano de negócios estiver pronto, ele deve se traduzir em ações práticas, isto é, em uma estratégia de ação. É a estratégia que fará com que o plano deixe o mundo da imaginação e passe para o plano da realização.

A importância da praticidade do plano

É muito comum encontrar empreendedores que fazem um plano extenso, porém teórico. Se carecer da parte prática, o plano

raramente dará em alguma coisa. Tudo o que é grande hoje, foi pequeno um dia. As pequenas ações realizadas no dia-a-dia da empresa é o que garantem a execução do plano. No entanto, é preciso aprender a dividir as ações e colocar prazos para que elas aconteçam. E, nem sempre isso requer que você, empreendedor, as faça. Você pode delegar. Mas para que outras pessoas façam o que você espera delas é necessário uma estratégia. Quando uso aqui o termo estratégia, refiro-me a elaboração de formas práticas de tirar o plano do papel e executar as ações com base neste plano operacional. Desta forma, a qualidade da estratégia – seu nível de detalhamento e minúcia – tornará possível que qualquer pessoa que atenta às qualificações básicas do cargo possa executar o que o plano propõe.

O problema é que muitos planos de potenciais empreendedores desconsideram a verdadeira importância das pessoas na construção do negócio (falaremos mais sobre a construção de equipes no capítulo sobre Persistência). Como exemplo: se a estratégia da empresa é expandir seus negócios em nível local, as melhores pessoas a serem contratadas são aquelas que moram nas redondezas. Elas conhecem o público-alvo que se pretende atender. Se a estratégia da empresa envolve exportação, o negócio precisará de pessoas que entendam disso. Bem simples, mas não é fácil. É este processo que fará com que as estratégias de Gestão de Pessoas logrem êxito. Uma vez que a estratégia define um bom método de recrutar, selecionar, contratar e manter as pessoas certas para as funções certas, a chance de se obter sucesso é muito grande.

Outra parte importante é a eficácia da estratégia propriamente dita. Os colaboradores da empresa são seres pensantes, que questionarão o que e porque estão fazendo o que estão fazendo. “Onde estas ações levarão?” “Por que elas são as melhores?” “Na prática, o que elas trarão de resultado para a empresa?” Responder a estas questões ajudará o potencial empreendedor a manter o foco e avaliar sua estratégia de ação, seu plano operacional. Uma estratégia errada bem implementada é como acelerar o carro rumo ao abismo. Uma estratégia errada mal

implementada gera perda de tempo e dinheiro. Já uma estratégia certa mal implementada é apenas uma oscilação e não uma melhoria. Por outro lado, uma estratégia certa bem executada é um salto empresarial. Representa um avanço mercadológico.

Todo o trabalho feito pelo empreendedor e sua equipe deve buscar (e conseguir) o melhor rendimento com o mínimo de erros e gasto de energia, tempo e recursos financeiros. De acordo com Peter Drucker, a principal diferença entre ser eficiente e eficaz é que, um trabalho pode ser considerado eficaz quando faz o que precisa ser feito. Mas, para ser eficiente é preciso realiza-lo com rapidez, com poucos erros e com o mínimo possível de energia e custos. É assim que as empresas aumentam sua competitividade e, depois de certo período, conseguem um diferencial de mercado. Neste nível de diferenciação, cada colaborador se vê responsável pela execução do trabalho com motivação, segurança, comprometimento e bem-estar. O que define se a execução será mais eficaz que eficiente é a qualidade da estratégia.

“O segredo para o crescimento empresarial não é a competição, e sim, uma estratégia que o diferencie dos demais e gere valor para o cliente”.

Mesmo assim, muitos empresários desconsideram a escolha da estratégia certa e de se colocar a pessoa certa para aplica-la. Toda boa estratégia deve levar em conta o resultado que se quer obter e não ficar apenas definindo o método a ser utilizado. Isso acaba limitando o potencial da equipe. Muitos colaboradores em posição de liderança, ou seja, aqueles que têm poder de decidir o que e como será feito o que precisa ser feito perdem o foco no resultado. Toda estratégia tem (ou deveria ter) como função única a obtenção do lucro. Mesmo as corretivas, uma vez que o prejuízo estancado, também gera lucro. Velocidade só é útil quando se está na direção certa. Na ânsia de fazer as coisas depressa demais, o empreendedor desenvolve uma visão limitada e age precipitadamente, o que sacrifica a excelência e compromete o

resultado. Ele vê apenas uma parte do processo, quando na realidade precisava ver o todo. A velocidade determina a importância da visão de longo prazo. Pense, por exemplo, que você está viajando de avião à milhas por hora. Neste caso, você precisa ver mais longe. Quem viaja de avião, porém, não consegue ver o detalhe na estrada, só além da montanha. Por outro lado, quem viaja de carro precisa enxergar metros à sua frente para não bater. Mas de dentro do carro, pode-se ver apenas a estrada e não atrás da montanha. Por isso o ideal seria ter uma visão como a do helicóptero. Quem viaja de helicóptero tem a habilidade de ver, tanto atrás da montanha como o detalhe da estrada. Do mesmo modo, do ponto de vista empresarial, o empreendedor precisa ter uma visão de helicóptero se quiser sobreviver ao mercado. Ele precisa desenvolver a habilidade de enxergar o todo e o detalhe para saber qual é a melhor forma de executar seu plano de negócios através de estratégias eficientes.

Empreendedores que executam bem o plano sabem como fazer o trabalho e avalia-lo em sua totalidade. A estratégia leva em conta as pessoas e a realidade empresarial. As pessoas são escolhidas levando em consideração os planos estratégicos e operacionais. E a execução é ligada aos objetivos estratégicos e às habilidades das pessoas. Ou seja, está tudo ligado, embora devidamente separado.

O que tenho percebido em meus trabalhos de consultoria é que o empreendedor, empresário ou líder empresarial, muitas vezes, conseguiu certa medida de sucesso no mercado por aplicar as coisas com base em sua intuição. Mas ser intuitivo é apenas uma das cinco formas de execução estratégica. E nem sempre é a melhor.

As cinco formas de usar o plano

O processo de elaborar o plano é mais valioso do que ele em si. O esforço mental e o trabalho necessário na preparação e na busca por informações precisas é o verdadeiro benefício que o plano traz ao negócio. Segui-lo, então é a ação mais sensata, já que o plano exigiu muito tempo e energia do empreendedor. É através dele que o empreendedor percebe seu crescimento. As previsões

financeiras são uma boa referência quando alcançadas, visto que o empreendedor aceita o sucesso financeiro como medida de sucesso. No entanto, para que o plano de negócio alcance seu objetivo, ele não pode ser tratado como a maioria das pessoas o trata: como se ele fosse uma Bíblia.

Inteira ou em parte, a Bíblia já foi publicada em mais de 2.300 línguas, e está disponível para mais de 90 por cento da população mundial. Em média, mais de um milhão de Bíblias são distribuídas por semana! Já foram produzidos bilhões de cópias da Bíblia inteira ou de partes dela. Praticamente, toda cada casa tem uma. Sem dúvida, a Bíblia é o livro mais vendido em todo o mundo. É uma pena que não seja o mais lido. Abrem-na no Salmo 51 e deixam-na sob a mesa. Contentam-se com a ideia de que todo livro “tem uma energia”. Mas esquecem-se de que, para que um livro seja útil ele precisa ser seguido, caso contrário é bobagem possuí-lo. Da mesma forma, muitos empreendedores e líderes de empresas compram um plano de negócios, deixam-no guardado na gaveta e passam meses sem abri-lo para nada! Assim como a maioria faz com a Bíblia. Depois querem resultado...

Por isso é importante entender e aceitar que, para a obtenção dos resultados esperados pelo plano, existem cinco formas básicas de execução e cada uma com aplicações diferentes e complementares. São formas de agir bastante diferentes na aplicação e nos resultados. São cinco formas de aplicar sua bíblia empresarial.

A primeira é a forma **escrita**: é um registro em meio físico, em papel, na forma de documentos, quadros, cartazes, faixas e outros meios que permitem uma comunicação direta e eficaz entre os membros da empresa. Torna possível a sistematização e a criação de processos empresariais com base no plano de negócios. Estes processos farão a empresa funcionar sem a presença do empreendedor, o que permite a mudança do contínuo entre tempo e espaço. Aí sim o empreendedor começa a virar empresário.

A segunda forma é **intuitiva**. Mais comum do que se pensa, é o jeito do empreendedor de executar as coisas cada hora de um jeito, sem planejamento ou uma preparação adequada dos

pontos a serem verificados e com frequência, sem análise das informações obtidas. Do ponto de vista da eficácia é uma forma fraca. Faz com que a empresa não ande sem que o empreendedor esteja presente e com o tempo, a equipe depende do humor do patrão para trabalhar.

A terceira forma de execução é a **padronizada**. Aqui existe um padrão para as ações de todos na empresa. Este padrão é seguido com rigor com base na organização de dados e na geração de informações que alimentam a criação de novos padrões. O padrão registra o modo como as informações são recebidas, processadas e utilizadas na empresa. Os colaboradores entendem o valor de cada detalhe no processo e fazem questão de registrar o que acontece em pormenores que podem criar outros padrões e melhorar os processos existentes.

A quarta maneira é a **planejada**. Quando o empreendedor pressupõe definir a pessoa ou a área da empresa que ficará responsável pela execução de determinada parte do plano, onde a ação será desenvolvida e quando serão realizados, os resultados esperados e outros fatores que envolvem a execução da estratégia e a concretização do plano. A forma planejada é precedida do estabelecimento prévio de um padrão a ser seguido pela equipe durante a execução.

Por último, a forma **sistemática**. Quando sua empresa funciona de forma planejada e disciplinada, mantendo-se a integridade e precisão, garantindo a conservação e manutenção da empresa sem a necessidade de supervisão constante. Não há gerentes para checar a qualidade. Ela existe. Não há um clima de desconforto entre a equipe porque o chefe não está presente, as pessoas sabem o porquê, para que e como fazer as coisas e fazem com que elas aconteçam. É obvio que para isso a empresa precisa ter um nível de profissionalismo exemplar. Mas esta deve ser a meta do líder-empendedor ao criar um plano e uma estratégia para concretizá-lo.

As cinco formas de execução são complementares. No entanto, a intuitiva deveria ser o ‘voto de minerva’ em momentos verdadeiramente decisivos, onde a presença do líder-empendedor

se faça imprescindível. Para as outras ações, o ideal seria que a equipe do empreendedor soubesse o que fazer com base no plano operacional, nos avisos e comunicados, na sequência dos padrões e nos sistemas, sem perder a motivação, o comprometimento e o bem-estar no trabalho.

Como empreendedor você deve se dedicar ao máximo para organizar sua empresa ao ponto de não precisar ir até lá para que a estratégia seja executada e seu plano de negócios, que é o mapa para realização dos seus sonhos, se concretize. Por isso ele é importante, o plano é a primeira materialização do seu sonho de vida. Executá-lo é quase que uma obrigação moral para o empreendedor. Portanto, não o perca de vista.

Espelho, espelho meu

As decisões de investimento devem analisar o que o plano previu. Recentemente, li a biografia de um dos empreendedores brasileiros de maior sucesso na atualidade. Estou falando de Alexandre Tadeu Costa, dono da Cacau Show. O curioso é que logo no começo de sua bem sucedida carreira, ele levou um susto com um problema na fabricação dos chocolates que havia vendido. Após ter resolvido a situação, ele tomou a decisão de reinvestir o dinheiro ganho para continuar produzindo mais e resistiu à tentação de colher os louros da vitória antes do tempo. Isso é oportuno para nossa discussão porque ao tomar esta decisão ele criou um precedente importantíssimo para seu negócio.

Ele sempre priorizou os investimentos na empresa antes de pensar em trocar de carro, mobiliar a casa, reformar a fachada da loja e tantas outras coisas supérfluas que alguns empresários priorizam quando “há um dinheirinho sobrando no caixa”. E onde entre o plano de negócios nesta história? É o plano que determina onde o dinheiro deve ser alocado. Como e quando os investimentos deverão ser feitos e por quê. Por isso gosto de comparar o plano a um espelho.

Imagine que você está se arrumando para ir a um encontro de negócios, onde você será homenageado. Trata-se de um evento importante, traje de gala. Você faz a barba, toma banho e coloca seu

melhor terno, perfume importado, relógio de ouro. Entra no carro e sai de casa. A dois quilômetros do local do evento, você se lembra de que não penteou o cabelo e que o nó da gravata parece um canudo de doce de leite. Você olha no relógio e percebe que tem um tempinho. Decide correr o risco de chegar atrasado à cerimônia e volta para casa. Afinal, só o seu espelho lhe falará a verdade e só em casa está o seu gel de cabelo... O que teria evitado este retrabalho? Ter olhado no espelho antes, é claro! Ao observar sua imagem no espelho, você tem a oportunidade de compará-la com a realidade e fazer os ajustes necessários para não ter que fazer de novo algo que poderia ter sido bem feito da primeira vez.

De maneira similar, consultar o plano de negócios é como olhar no espelho antes de sair de casa. Ao observá-lo e comparar o que havia planejado com o que foi feito, você pode fazer os ajustes que forem necessários e fazer bem feito da primeira vez. Seja um investimento financeiro ou a realização de uma tarefa que consome tempo e energia do empreendedor e de sua equipe. Isso evita retrabalho e garante que o que foi pensado está sendo colocado em prática. Com o tempo sua intuição ficará apurada com base na sua experiência. A sua experiência determina aquilo que você percebe. Muitas vezes você vai reler o plano de negócios e encontrará novas formas de aplicá-lo com base na experiência que você tem adquirido no dia-a-dia da empresa.

Seguir é manter o olho no lance

Um dos bordões mais famosos já criados por locutores esportivos é o do narrador Silvio Luiz. O “Olho no lance!” para mim é uma ótima definição do que significa acompanhar alguma coisa que está acontecendo de forma dinâmica. E me lembra de outra coisa importante sobre a execução do plano.

Quando um jogador de futebol marca um gol, ele corre para o *feedback* dos companheiros de equipe e principalmente para receber o carinho da torcida. No fundo, ele quer saber o quanto seu trabalho agradou tanto à sua equipe, (supervisores e colegas) como ao público, os torcedores que vão ao estádio e acompanham o time.

O que isso nos ensina sobre seguir o plano? Que o verdadeiro acompanhamento deve ser feito junto à torcida. No campo empresarial, junto aos clientes.

Uma vez que o plano está claro na mente e se executa a estratégia obtendo o resultado esperado (marcar o gol) é natural que isso agrade seu público-alvo e traga lucro para o negócio. A execução da estratégia (a parte prática do plano) deve conduzir ao resultado (satisfação do público) e garantir a manutenção do negócio (obtenção do lucro). Sem isso, não dá para dizer que se acompanha o plano ou que ele foi bem feito. Bem ‘feito’ é uma coisa. Bem executado é outra.

Nenhum time que perde uma partida pode argumentar que o plano de jogo foi elaborado com muito cuidado. É o que já falamos sobre estratégia, ou seja, sobre como executar o plano. Se aquilo que o plano previu não está dando certo, é preciso fazer correções. Ponto. Isso nos leva novamente ao campo de futebol. Quando o time está decidido a vencer e vai chegando o fim do segundo tempo e o placar continua zero a zero, das duas uma: ou o time continua com o plano de jogo e perde, ou muda de estratégia e joga no ataque para tentar a vitória.

Os jogadores sabem que bola na trave não muda o jogo. Todos os envolvidos sabem que o que vale mesmo é o gol. É a bola na rede. Por isso, enquanto a bola não entra todo mundo permanece com o olho no lance em clima de otimismo. E da equipe que está em campo, espera-se que ela busque a vitória. Na hora da execução, ninguém quer saber se o plano é bonito, bem formatado, humano. O que as pessoas querem é resultado.

Na execução do plano de negócios não tem filosofia. Ou está dando certo, ou não está e precisa ser mudado. O plano de negócios não é um código de mandamentos e sim uma ferramenta. Ele pode e deve ser atualizado, revisto e corrigido. Mas para tanto, ele precisa ser utilizado. Tem que estar com as beiradas gastas, com marca de dedo, cheio de anotações à caneta – enfim, deve ser utilizado para ajuda-lo a obter lucro.

E para não cair no erro de acreditar que está fazendo tudo certo quando na realidade está caminhando para o buraco, você

precisa: 1) manter seu plano atualizado, o que envolve ajustes; 2) avaliar constantemente a eficácia da estratégia e, 3) levar em conta o que o mercado está lhe dizendo da sua atuação. Este último ponto é condição *sine qua non* para desencadear a...

Cap. 12

INOVAÇÃO: A BUSCA CONTÍNUA PELA QUALIDADE E EFICIÊNCIA

Quando ingressei no mercado de palestras por tempo integral, em outubro de 2008, precisei aprender como empreender em um mercado diferente. Tudo o que você tem lido nesta obra, reflete este aprendizado. Mas algumas coisas foram realmente marcantes no processo de construção de minha empresa. Uma delas foi a criação do conceito por trás dos meus negócios. Na minha empresa, a Apalestra Educação Corporativa (www.apalestra.com), todo o desenvolvimento de conteúdo a ser apresentado nas minhas palestras e workshops, vem do conceito que chamo de “obsolescência inovativa”.

Como todo negócio precisa ser e estar em constante evolução, no cerne da criação dos meus materiais está a seguinte ideia: considerar aquilo que apresento como sendo obsoleto ou arcaico – mesmo que na realidade dos meus ouvintes e leitores este conhecimento pareça atual (paradoxalmente, isso faz com que o cliente nos veja como futuristas). Para nós da Apalestra, não é a visão de tempo atual do cliente que conta para criação de novos produtos, e sim, nossas viagens ao futuro da sociedade. Por isso nossas palestras, cursos, livros e DVDs são considerados como inovadores pelos nossos clientes.

Agora vem a parte ‘inovativa’ do conceito. Quando temos uma ideia de produto avaliamos sua utilidade. Se não for útil, é inútil. Simples, não? Porém, para entender a complexidade disso é preciso conhecer a diferença entre ser criativo e inovador. Ser criativo não é o suficiente. Muita coisa que aparece nas reuniões de *brainstorm* e nas pesquisas dos temas de nossas palestras é criativa, mas inúteis. Ou seja, podemos até utilizar certos recursos

‘criativos’, que tornariam a palestra ‘legal, bacana, show’. No entanto, se a ideia não for útil o bastante para mudar a realidade de quem a ouvir durante a palestra ela é descartada. Por quê? Por não ser útil para o cliente. No final das contas, o cliente pode até gostar do ‘show’, mas no dia seguinte voltará a sua realidade e não aplicará nada do que ouviu. Não é exatamente isso que você vê em outros palestrantes?

Meu conceito de obsolescência inovativa demonstra nossa preocupação de criar a melhor experiência de aprendizagem possível para nossos clientes. Não me considero no mercado de *coaching* e palestras. Acredito que estou no mercado de “experiências de aprendizado”. Quanto maior o impacto da minha mensagem na realidade de quem me ouve (a ponto de ele aplicar meus métodos no seu dia-a-dia), mais eficaz foi o meu trabalho no palco. Posso criar uma apresentação que toque o coração dos ouvintes e os faça pensar (o que é básico para mim), mas isso não significa que ele irá utilizar o que aprendeu. Minhas palestras não terminam quando desço do palco, mas quando o cliente a aplica, lá na empresa dele. É no negócio dele que ele reconhece meu trabalho. Por isso o uso do artigo definido “a”, na minha marca, a Apalestra. Desde o início do meu negócio, não aceito fazer ‘mais uma’ palestra. Minha finalidade é ministrar a melhor palestra que o cliente já viu. Melhoro constantemente a experiência de aprendizagem, que começa no palco e termina na aplicação das ideias na realidade dele. Audacioso, não? Este é meu desafio todas as vezes que subo no palco.

INOVAÇÃO:

Buscar constantemente formas de fazer as coisas um pouco melhores, mais rápidas e mais baratas.

As pessoas com esta atitude empreendedora: a) considera os processos vigentes obsoletos e busca maneiras de aprimorá-los de forma mais eficaz do que eficiente; b) entendem a inovação como processo cultural e não como eventos esporádicos de criatividade; c) criam maneiras de agregar valor ao produto ou serviço.

A armadilha da qualidade

Se você gosta de livros sobre empreendedorismo, provavelmente conhece o trabalho de um professor mineiro, chamado Fernando Dolabella, escritor de “*O Segredo de Luísa*”. Se não leu ainda, leia-o. Este livro é o conteúdo mais didático disponível na realidade brasileira quando o assunto é empreender. Por que o estou citando? Por que ele trata de um perigo que ronda todo empreendedor que possui apenas o conhecimento empírico. O senso comum presente no dia-a-dia do empreendedor faz com que muitos caiam na chamada “falácia da ratoeira”. Por dominar apenas os fatores referentes à produção de seus produtos, eles acabam achando que ter o melhor produto é a receita certa para o sucesso. Antigamente, acreditava-se que se você tivesse uma ratoeira maior, mais bonita e com melhor acabamento, todos os clientes do mundo viriam atrás de você quando precisassem matar seus ratos. Com este pensamento, a pessoa fica naquela ideia de que é só ter o melhor produto e pronto! Vai chover de clientes na sua porta. Mas não é bem assim! Além de saber que você tem o melhor produto, os clientes precisam saber que ele está disponível, como podem adquiri-lo, como devem usá-lo, se ele vai superar as expectativas dele enquanto cliente, etc. E, em muitos casos, para responder a estas perguntas do mercado, o produto não precisa ser ‘top’ não! Pare e pense por alguns instantes: com que frequência você compra o melhor, quando o bom lhe atende bem?

“Eu não busco a perfeição, porque é inatingível.

Tudo que busco é a excelência profissional.”

– Tiger Woods.

O perigo para o empreendedor é ficar tão focado na qualidade dos produtos que acaba se perdendo na gestão do negócio. Chega um ponto em que, o produto que já está bom pode ser comercializado e deve aparecer no mercado visando a obtenção do lucro. Se não, a roda trava. A armadilha da ratoeira acaba

prendendo o empreendedor na falácia de ter o melhor produto e pronto! Isso pode ser tão forte que o empreendedor acaba criando argumentos para defender suas ações obsoletas, mesmo diante de dados lógicos e de números insatisfatórios.

Certa vez, um brasileiro, vizinho de um chinês, ficou intrigado com o fato de o oriental acordar todas as manhãs e jogar arroz pela janela. Fazia isso rigorosamente, todas as manhãs, durante vinte e cinco anos. Um belo dia, não se contendo de curiosidade, o brasileiro perguntou:

- “Sr. Chung, moro aqui há vinte e cinco anos e o vejo lançar arroz pela janela todos os dias. Por que o senhor faz isso?”.

O chinês respondeu

- “Faço isso para espantar os tigres!”.

- “Mas, aqui não tem tigre!”, disse o brasileiro.

“- Por isso mesmo!”, disse Chung.

Em outras palavras, sua crença justifica seu comportamento. Se você acreditar que basta ter o melhor produto do mundo e o sucesso lhe estará garantido, você criará argumentos para defender seu ponto de vista, mesmo que os resultados não apareçam. O ser humano é assim. Cria justificativas para suas ações. Agora, pergunte-se: o que você tem feito na sua vida profissional, na sua empresa, que carece de resultado prático e mesmo assim você insiste em continuar fazendo, como se estivesse ‘jogando arroz pela janela’?

Ser CRIATIVO é uma coisa...

No livro *“Ponto de Ruptura e Transformação”*, George Land relata os resultados de testes realizados com um grupo de 1.600 jovens nos EUA. O estudo se baseou nos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros inovadores. No primeiro teste as crianças tinham entre 3 e 5 anos e, 98% delas apresentaram alto nível de criatividade. O mesmo grupo foi testado aos 10 anos e este percentual caiu para 30%; aos 15 anos, somente 12% mantiveram um alto índice de criatividade. Um teste similar

foi aplicado em mais de 200.000 adultos, em idade acima de 25 anos e somente 2% se mostraram altamente criativos. George Land e sua colega de experimento, Beth Jarman, concluíram assim que, à medida que crescemos, desaprendemos a criatividade. O declínio da criatividade não é devido à idade, mas aos bloqueios mentais criados ao longo de nossa vida.

O cérebro, como mecanismo auto-organizador, filtra e classifica automaticamente as informações que recebe. Ao fazer isso, ele compara a nova informação com o que já tem guardado na mente e assim, armazena ou descarta a informação nova. O que isso significa? Que muitas vezes, uma nova ideia é automaticamente descartada pelo nosso inconsciente com base nas informações já armazenadas nele sobre o assunto. Nossa educação básica é a referência usada pelo cérebro para avaliar estímulos novos. E, com frequência, ele descarta as boas ideias que poderiam ser realmente inovadoras.

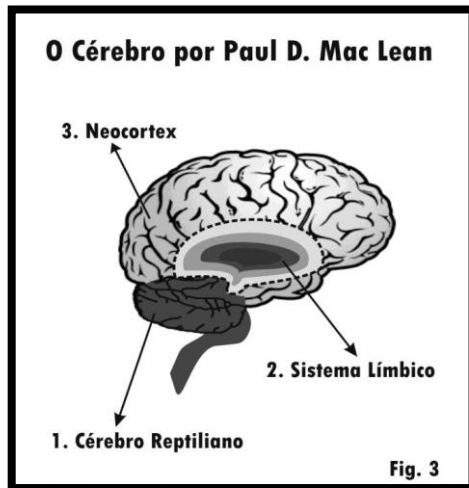
Desde a década de 70, tem-se buscado um entendimento mais claro a respeito do funcionamento cerebral e seus processos cognitivos relacionados à criatividade. O Dr. Roger Sperry, prêmio Nobel de Medicina, 1981, foi pioneiro em concluir que o cérebro tem hemisférios distintos (direito e esquerdo) e que estes “dois” cérebros têm funções específicas bem diferentes, porém complementares. Em termos simples, os estudos de Sperry nos dão base para acreditar que, as ideias percebidas pelo lado direito do cérebro de forma intuitiva, podem ser comprovadas de forma lógica pela parte esquerda do cérebro. Sendo assim, ser criativo é pensar algo novo com o lado direito do cérebro, diferentemente da inovação, que é inventar (ou copiar) algo novo com o lado direito e torna-lo comercialmente útil com o lado esquerdo.

Outro estudioso que merece nossa consideração é o professor Paul D. Mac Lean, que desenvolveu a teoria da divisão do “cérebro” em três partes, sendo cada uma delas responsável pelas funções vitais, afetivas e intelectuais. De acordo com Mac Lean estas partes são: o cérebro reptiliano, o sistema límbico e o neocortex ou cérebro cortical.

Imagine que você tem uma ideia que pode revolucionar o modo como sua empresa processa as informações recebidas via pesquisa de mercado. Contudo, você não sabe como aplicá-la, então, precisará buscar conhecimento específico para aplicar sua ideia. Aí você usará seu sistema límbico, que é responsável pela memória e aprendizado. Desta forma, você aprenderá o suficiente e terá este conhecimento adquirido gravado na mente. Para experimentar a ideia e criar argumentos para ela, no entanto, precisará usar seu neocortex. Nele estão as funções analíticas necessárias para avaliar e criar argumentos para defender suas ideias perante um supervisor ou investidor financeiro. Uma vez feito isso, o cérebro reptiliano entra em ação, colocando em prática a ideia tida inicialmente. A esta parte do cérebro, associamos a capacidade de concretizar coisas, organizando bem o tempo para executar tarefas variadas com concentração direta e objetividade.

O Cérebro Trino de Paul Mac Lean

O Cérebro Reptiliano: Esta parte de nosso cérebro é chamada de cérebro reptiliano por que a mesma estrutura aparece também nos répteis, sendo responsável por nossas funções vitais ligadas ao instinto de



sobrevivência. Ainda podemos relacionar a habilidade com dinheiro, instinto de preservação, habilidade de realizar trabalhos manuais, resistência física e capacidade de concretizar ideias, além da pontualidade, agilidade e boa administração do tempo. Você é reptiliano o bastante para viver num mundo caótico?

O Sistema Límbico: Este complexo sistema encontra-se logo atrás do nariz e bem abaixo do neocortex. Também é conhecido como cérebro mamífero, pois esta estrutura cerebral está presente em todos os mamíferos. No sistema límbico está localizado o tálamo que é uma espécie de retransmissor de pulsos sensoriais para o neocortex. Ao tálamo associamos a afetividade. Suas funções básicas são a integração sensória e a motora. No sistema límbico, encontramos também o hipotálamo, responsável pelo prazer e a dor, às emoções, fome, sede e temperatura corporal. O sistema límbico é onde está nossa memória e possibilita a aprendizagem.

O Neocortex: A palavra cortex vem do latim e significa casca. É a camada externa do cérebro com aproximadamente 2 e 6 milímetros de espessura, tendo um grosso feixe de fibras nervosas ligando um hemisfério cerebral ao outro, conhecido como corpo caloso. Ao neocortex relacionamos a habilidade de argumentação, agilidade verbal, clareza para discernir e influência verbal, autocontrole, organização e precisão para justificar ideias.

Com o objetivo de estudar comportamentos mais elaborados, Ned Herrmann, físico e diretor de RH da General Electric combinou os trabalhos de Sperry e Mac Lean, porém, não incluiu o cérebro reptiliano em seu modelo. O esquema do funcionamento cerebral proposto por ele (relacionado à criatividade) foi elaborado a partir de um questionário respondido por milhões de pessoas. Após analisar este modelo, entendeu-se que a criatividade é o processo de usar o cérebro por inteiro, pois em cada fase do processo criativo se usa tanto o lado esquerdo quanto o lado direito do cérebro, a partir das funções do neocortex e do sistema límbico. Herrmann conseguiu identificar quatro perfis básicos de criatividade que representam como reagimos diante de ideias criativas.

Estes perfis se manifestam na realidade com ênfase em atividades específicas. A partir deste modelo estabelecido por Ned

Herrmann, é possível identificar qual o seu perfil criativo, se para Compreender, Projetar, Fazer ou Adotar ideias. Se, por exemplo, você tem o foco em realizar as coisas de acordo com as regras, ou seja, se você segue as leis estabelecidas, você provavelmente usa o lado esquerdo do seu sistema límbico para criar, com ênfase em fazer as coisas.

Trocando em miúdos: se sua facilidade cerebral é para projetar, seu foco deverá ser o de criar o projeto todo vislumbrando sua aplicação mercadológica. Se você é mais focado em compreender pode aprender a planejar os processos necessários para aplicar a ideia com mais facilidade. Se preferir ‘adotar’, criará equipes de execução com mais praticidade. Se preferir ‘fazer’, mãos à obra. Estes estudos são relevantes por que durante muito tempo as pessoas dissociaram criatividade de dinheiro e hoje o mercado pede exatamente o contrário: que você use seu potencial criativo para criar algo inovador que dê lucro para seu negócio, ou à empresa que você trabalha.

Um breve inventário dos Estilos Criativos, por Ned Herrmann.

Ênfase em **COMPREENDER**: A pessoa com este perfil pesquisa antes de compreender as coisas que a cercam. Procede diante do esquema “hipótese-dedução”, ou seja, tem ideias de forma lógica, a partir de fatos, estatísticas e, quando possível, baseando-se em números. Pessoas com este perfil buscam mais informações e se dão bem na fase de preparação de uma ideia.

Ênfase em **FAZER**: A pessoa com este perfil sente-se a vontade na organização, planificação e exame detalhado dos fatos. Ligadas à regras e procedimentos gostam de apresentar ideias de forma estruturada. Na fase de verificação de ideias este perfil se desenvolve bem apresentando soluções que unem a ideia à solução operacional, muitas vezes criando um protótipo.

Ênfase em **ADOTAR**: Este perfil age em bases afetivas. Dá mais atenção à qualidade das relações interpessoais e fica à

vontade para coordenar um grupo sendo bom ouvinte. Vive bem dentro da fase de incubação da ideia buscando oportunidades de partilhar experiências, pois, com isso, as relações de troca e empatia aumentam seu poder de liderança.

Ênfase em **PROJETAR**: Esta pessoa se sente à vontade para imaginar e sintetizar, desde que possa projetar a ideia, não se preocupado em aplicar esta ideia imediatamente. Age mais por intuição e visualiza e conceitua a ideia, podendo ter uma visão de longo prazo. Pessoas com este perfil participam de todas as fases do processo criativo.

No meu site, (www.symonhill.com.br) você encontrará um teste de dominância cerebral muito interessante que, o ajudará a descobrir como o seu cérebro processa as ideias que tem e, por conseguinte, qual seu estilo criativo. Se desejar envie um e-mail para meu escritório e solicite seu teste. Basta informar a última palavra desta página e enviaremos para você.

...ser INOVADOR é outra coisa.

Os trabalhos de Sperry, Mac Lean e Herrmann, nos servem aqui para o seguinte propósito: identificando seu estilo de criatividade você aprenderá a usá-lo para ser inovador, ou seja, para ganhar dinheiro. Partindo do princípio de que um empreendedor visa obtenção de lucro, é mais importante ser inovador do que criativo. A criatividade, conforme já vimos é a capacidade de ter ideias. Mas o que move a máquina capitalista é o lucro que esta ideia pode trazer. Por ser muito criativo é que o empreendedor brasileiro fica preso na armadilha da ratoeira. Melhora, melhora, melhora algo que já não faz mais sentido para o mercado.

Muitos potenciais empreendedores se julgam competitivos e criativos, mas, quando analisamos o trabalho deles e o modo como buscam a permanência de mercado (faço isso em meus trabalhos de consultoria) percebemos que eles se baseiam em esquemas semelhantes aos dos concorrentes, contratam pessoas semelhantes, com formações semelhantes e usam informações

semelhantes. E querem resultados diferentes! Obviamente, não conseguem. Suas iniciativas para melhorar a qualidade são exatamente iguais às dos concorrentes. É como uma manada de leitões brigando por uma teta na mesma porca. Por mais que se esforcem, estes potenciais empreendedores e líderes empresariais ficam apenas melhorando o que já está saturado, repetindo ideias que carecem de originalidade. Quanto mais original for um estímulo maior será seu impacto nas ideias que surgirão dele. O comportamento inovador é a busca contínua pela qualidade e eficiência com base em novas experiências que levem a melhorias verdadeiramente originais.

O mercado apresenta algumas regras. São padrões que na maioria das vezes esquecemo-nos de levar em conta quando pensamos em melhorar nosso produto ou serviço. Por exemplo, uma inovação que gere valor para o cliente deve responder a questões básicas como economia de tempo, de dinheiro e a possibilidade de fazer melhor com menos esforço. Este é o pontapé inicial para quem quer inovar para ganhar. E esta relação entre ‘tempo-dinheiro-qualidade’ se maximiza quando você direciona seus esforços criativos para resolver um problema, melhorar um processo e gerar valor.

Inove para resolver um problema

Em 1988, o presidente egípcio, Hosni Mubarak, assentou a pedra fundamental de um projeto audacioso: reconstruir a maior biblioteca do mundo, a Biblioteca de Alexandria. Mas só em 1995 as obras realmente começaram, se estendendo até 23 de abril de 2002. O suntuoso edifício de 11 andares, que custou 212 milhões de dólares, previa um acervo de mais de 5 milhões de livros e uma sala de leitura com 38.000 m², a maior do mundo. Parece ótimo, não? Mas se você quiser ter acesso a estes livros, precisará ir até lá.

Em 1998, enquanto o governo egípcio estava levantando as paredes da faraônica Biblioteca de Alexandria, dois jovens norteamericanos, doutorandos de Stanford, pensavam em uma forma de resolver o problema das pessoas para ter acesso a todo tipo de

informação disponível, de forma organizada, independente de onde estivessem geograficamente. Com a missão de “organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil”, eles inventaram o Google.

Hoje, além de buscar informações no Google para descobrir as tendências do mercado, as pessoas recorrem a ele para saber o que devem fazer, em que investir, onde devem trabalhar. Sem dúvida, a inovação no modo de buscar informação fez com que Larry Page e Sergey Brin criassem uma empresa que, em 2012, os colocou na 24ª posição dos homens mais ricos do mundo, com 18,7 bilhões de dólares, de acordo com a Forbes. Portanto, se você quer inovar e obter lucro, concentre-se em resolver os problemas do maior número de pessoas possível.

Inove para gerar valor

Você pode inovar para resolver um problema, o que nada mais é que dar às pessoas aquilo que elas querem. Isso é garantia de lucro. Mas o lucro ficará ainda maior quando você oferecer para as pessoas aquilo que elas ainda não sabem que querem.

Pensar no que os outros não pensaram ainda, criar isso e convencer as pessoas de que elas não conseguirão viver sem a sua invenção, é uma arte que poucas pessoas entenderam e dominaram. Se você pensou que eu iria passar por este capítulo sem falar de Steve Jobs, se enganou. O falecido CEO da Apple, nos vale aqui de exemplo do que é inovar para gerar valor. Depois dele, as pessoas não querem mais o básico. Você tem aí um computador muito bom. Mas se tivesse um Mac, seria melhor, não seria? O seu tablet atende suas necessidades, não atende? “Ah! Mas se fosse um iPad...”, talvez você pense. Celular é celular, iPhone é outra coisa... Ou seja, quando uma inovação gera valor, não se trata de ter o básico. Trata-se de desejar o melhor para si, um desejo básico do ser-humano. Esta é a grande arte de Steve Jobs: ele criou produtos simples e elegantes que permitem ao usuário um nível de personalização ímpar. Faz o indivíduo sentir importante, tecnológico, moderno. Quem não quer isso?

Jobs aproximou os computadores pessoais do grande público e impulsionou inovações que mudaram completamente a forma de realizarmos o nosso trabalho, nossa maneira de ver filmes, de escutar música ou de interagir socialmente. Ele pensou diferente a produtividade, a criatividade, a arte e a comunicação. Ele criou algo que as pessoas não sabiam que queriam e cobrou por isso. Boom! Jobs ganhou muito dinheiro. Na ocasião de sua morte, ele possuía uma fortuna de mais de 8 bilhões de dólares, de acordo com a Forbes.

Inove para melhorar um processo

Existem certas coisas que não funcionam bem dentro de suas propostas básicas. Sempre há espaço para melhorar a entrega da pizza no seu bairro, o sistema de atendimento da sua empresa ou uma maneira de fazer o pãozinho francês ficar mais crocante. Estas três deficiências citadas, têm levado empreendedores a abrir pizzarias e padarias há muito tempo. No entanto, como citei dois exemplos anteriores ligados ao segmento de comunicações, vou citar o terceiro também nesta categoria. Desta vez, porém, vamos voltar no tempo até o final do século 19, em Kansas City, Missouri, Estados Unidos da América.

Almon Strowger era um agente funerário que percebeu uma queda em seus negócios. As pessoas continuavam morrendo na sua cidade, mas sua funerária, que antes era uma referência, já não era mais procurada pelos parentes do falecido. Inquieto, ele decidiu investigar a causa. Strowger descobriu que, quando alguém ligava para informar o falecimento de um cidadão e solicitar os serviços funerários, a telefonista, que na época, era a pessoa responsável por redirecionar as ligações, encaminhava as chamadas para o concorrente dele. Ele procurou a telefonista responsável e descobriu que ela era esposa de seu concorrente! Strowger propôs um acordo, sem aceitação por parte da telefonista.

Já sentindo o peso da queda nos negócios e chateado com a atitude antiética do concorrente, ele tomou a decisão inovadora de ‘inventar um mecanismo que eliminasse a necessidade de

intervenção de um operador entre as ligações telefônicas’. Em 1891, a patente nº US447918, foi concedida a ele, pela criação do sistema de discagem direta. Até hoje, quando você pega o seu celular e liga para um amigo, a família de Almon Strogwer ganha uma fração do custo da chamada. Você tem noção de quanto dinheiro este ex-agente funerário ganhou? E tudo começou com uma telefonista corrupta.

Estes três exemplos de inovação nos mostram ainda outra coisa sobre inovar. A inovação é um processo, não um evento. Não é algo que se consegue de repente, mas exige uma cultura de inovação. Todos devem estar dispostos a pensar diferente com foco no lucro, seja para resolver um problema, para gerar valor ou melhorar um serviço que não funciona bem.

No processo de inovação, do ponto de vista da aplicação mercadológica, é importante destacar que todo tipo de inovação precisa ter velocidade de implementação e alcance de mercado para obter êxito. Esta análise entre velocidade e alcance pode ser feita através de quatro maneiras práticas, que alguns estudiosos chamam de “princípios da inovação”. São elas:

a) **Reformulação da Ideia**, que é uma maneira diferente de descrever a situação-problema que deu origem a ideia. Isso é importante porque muitas vezes o empreendedor se baseia em termos técnicos e jargões de mercado que estão longe da realidade do cliente. Ao descrever o assunto de uma forma diferente, você automaticamente prepara a mente para ver o assunto de uma forma diferente, do ponto de vista de outra pessoa. Se este ponto de vista for o do cliente, melhor ainda! Este processo pode ser alavancado pela pergunta: “Como o meu cliente perceberá esta melhoria que pretendo fazer?”.

b) **Correlação** desta ideia com realidades pouco prováveis. É pensar em situações e contextos em que o desafio que você está enfrentando já foi solucionado com sucesso em outro segmento. Por exemplo, a inovação do desodorante *roll on* partiu da correlação feita com uma caneta esferográfica. Na *Procter & Gamble*, os gerentes

tem a incumbência de descobrir se seus colaboradores estão procurando e reaplicando ideias inovadoras aos processos de criação da empresa. Procurar e reaplicar são as ações básicas para correlacionar. Alavanca: “Onde, no mundo, meu problema ou algo parecido com ele já foi enfrentado?”.

c) **desafiar a ideia nas suas regras.** É questionar deliberadamente o porquê as coisas são feitas do modo como são. Esta ação vai contra a limitação criada pela educação ao pensamento criativo, conforme vimos neste capítulo. Desafiar os padrões pré-estabelecidos abre portas para o pensamento inovador em sua versão mais original. Paralelo a isso, cabe anotar as regras vigentes e depois questioná-las. A alavanca linguística é a pergunta: “E se?” Alguns dos avanços da humanidade foram alcançados com base nesta pergunta. E se pudéssemos voar? E se pudéssemos fazer sexo sem ter filhos? E se não fizéssemos nada? E se fizéssemos isso pela metade do custo? E se os consumidores comprassem mais? E se mudássemos o processo de produção?

“Regras são para as pessoas que não estão dispostas a inventar outras para si mesmas.”

- Chuck Yeager

d) **Conexão Livre:** este princípio envolve a busca livre por qualquer estímulo, pessoa, objeto, palavra frase – enfim, algo que não tenha nada a ver com sua ideia inovadora e forçar uma relação com sua ideia. Este estímulo não lhe dará ideias novas, mas atributos para validar sua ideia e melhorar a aplicação dela ao seu produto ou serviço. O estímulo o forçará a pensar de forma mais ampla no contexto geral e não apenas nos detalhes (que é o grande perigo das ideias). A conexão livre lhe permitirá ter uma visão do todo, o que lhe mostrará o alcance da inovação que você quer aplicar.

Na busca pela melhoria contínua, o empreendedor deve se esforçar para ver as coisas de uma maneira diferente, considerando seu produto obsoleto, o que fará com que o ele busque maneiras de melhorá-lo constantemente. Isso envolve ficar atento à armadilha da qualidade, que muitas vezes faz o empreendedor acreditar que apenas ter o melhor produto basta. Não se trata apenas de qualidade total. Se o melhor produto não estiver acessível aos clientes ele não dará lucro. A inovação não é uma questão de criatividade e sim de como usar a ideia para ganhar dinheiro com ela, seja resolvendo um problema, gerando valor para o cliente ou melhorando um processo deficiente. Acredito que cheguei a estas conclusões graças ao meu conhecimento sobre marketing, mas isso é assunto para outro livro. Se pudesse resumir este capítulo em apenas uma frase, seria a seguinte: Onde há uma cultura de inovação, não há espaço para ideias, produtos e serviços obsoletos.

Cap. 13

ASSUMA O COMANDO DO SEU NAVIO

Este é o capítulo do livro de maior relevância para potenciais empreendedores ou profissionais que desejam viver suas carreiras com mais garra e convicção. A praticidade das dicas que discutiremos aqui segue o mesmo ritmo dos outros capítulos. Embora aparentemente este tema trate de conceitos de liderança, vejo o assunto com os óculos de um empreendedor, não com a lente de um autor que escreve sobre líderes.

Portanto, se você veio direto a este capítulo esperando encontrar uma receita para se tornar um líder, desculpe-me. Para isso existem outros autores com muito mais vivência à frente de equipes e que trabalham especificamente com esta proposta. Meu assunto aqui está mais vinculado à atitude mental de quem está à frente da maioria em busca de mudanças que possam ser consolidadas com fidelidade a si mesmo, uma constante busca por autonomia e autoconfiança. Talvez você pense nisso como ações de grandes líderes. Se preferir entender assim, por mim, tudo bem. Mas que fique claro que estou falando de um comportamento que transcende a prática da liderança. Falo de uma maneira de ver a vida, de um estilo de pensamento que é realmente transformador. É a consciência de que você é quem comanda o próprio navio.

“Nada acontece na sua vida sem a sua participação”.

– Lair Ribeiro.

Para que este conceito fique claro, lembre-se de Francesco Schettino, capitão do navio turístico Costa Concordia, que naufragou junto à ilha italiana de Giglio, na noite do dia 13 de janeiro de 2012. Após uma manobra imprudente desconsiderando

as regras de navegação ele literalmente “pulou fura do barco” deixando a tripulação e os passageiros para trás, e posteriormente, desacatou as ordens claras da Guarda Costeira para que voltasse à bordo. Acusado de ser o responsável pelas 30 vítimas do naufrágio, ele se diz “vítima do sistema”, alegando inocência por que não teve a intenção de afundar o navio. Durante o julgamento, a justiça italiana afirmou que ele “não estava apto para controlar situações de crise e garantir a integridade das pessoas sob seu comando”.

O paralelo que faço aqui é o seguinte: você na posição de futuro empreendedor, precisa entender que seu trabalho tem e sempre terá um impacto na sociedade. É claro que, se você quebrar após abrir uma empresa, este fato terá menos cobertura da mídia (se tiver) do que um navio que naufraga matando 30 pessoas. Muitos candidatos a empresários quebraram porque não eram capazes de conviver com a crise e gerenciar pessoas, ou porque não assumiram o comando da empresa e depois se queixam, de que foram vítimas do sistema, dos impostos. Sentem-se injustiçados quando o Juiz do Trabalho os condena a pagar indenizações aos funcionários, o que confirma que eles não são capazes de comandar uma empresa...

Entenda que se você quer empreender, terá que arcar com as responsabilidades que isso traz. E se der errado, a última coisa que você pode cogitar é arrumar desculpas e alegar ser vítima do sistema.

AUTO RESPONSABILIDADE

Assumir a responsabilidade pelos resultados obtidos sejam eles positivos ou negativos e agir prontamente para garantir o resultado esperado.

As pessoas com esta atitude empreendedora: a) expressam fidelidade a si mesmas e em sua capacidade de superar desafios e tarefas difíceis; b) buscam autonomia em relação a normas pré-estabelecidas; c) possuem autoconfiança para manter-se em atividade constante e mantém seus pontos de vista diante de oposição ou resultados desanimadores.

Agora vamos esclarecer como esta competência se manifesta na prática. Como é mais fácil enxergar aquilo que está errado (do que perceber o procedimento correto), apresentarei a você exemplos do que não fazer. Assim, você aprenderá por observar o erro dos outros, ou seja, não precisará cometer os mesmos erros e, melhor ainda, aprenderá a identificar os sintomas da falta de responsabilidade pessoal, comportamento antônimo à auto responsabilidade.

Ele falava na primeira pessoa

Às vezes me pergunto por que certas pessoas se tornam ícones em seus seguimentos. Transformam-se em verdadeiros mitos por sua atuação. Pense por exemplo em Ayrton Senna da Silva, piloto de Fórmula 1, falecido em 1994. Senna se tornou um herói brasileiro, porque seu ápice ocorreu durante um tempo em que o povo brasileiro se via sem esperança, mergulhado em dificuldades financeiras e sem perspectiva. Quando se via um atleta que levava o nome de seu país para o primeiro lugar no pódio, é óbvio que isso mexia com a autoestima de muitos brasileiros que esperavam ver novamente um líder como Pelé. As pessoas sempre buscam alguém por quem torcer. O curioso é que Senna torcia por ele mesmo.

No Grande Prêmio de Mônaco, em 1984, Ayrton Senna ainda não era tão popular como quando faleceu dez anos depois. Naquele ano, ele partiu da 13ª posição e fez ultrapassagens fantásticas, até chegar ao primeiro colocado, um piloto francês chamado Alain Prost. Era só uma questão de tempo para que ele o deixasse para trás também. Mas, com as fortes chuvas, a corrida de 76 voltas foi encerrada na 31ª. Assim, Senna ficou com o segundo lugar. Após o fim da corrida, o repórter da Rede Globo de Televisão entrevistou Ayrton e perguntou sua opinião sobre a corrida. Ele disse:

- *“Foi a primeira vez que usamos pneus iguais aos dos outros. Eu larguei mal, fiquei atrás de uma nuvem de fumaça o tempo todo e não consegui ver nada na minha frente. Foi uma*

corrida difícil, mas Deus ajudou e os brasileiros fizeram bastante força!”

Ele poderia alegar que a chuva o atrapalhou. Que Prost era melhor e corria mais rápido. Que o pneu não era o certo. Que os engenheiros o perseguiam. Que ele tentou, mas não teve jeito. Mas, não foi o que ele fez. Ao invés de procurar desculpas, ele assumiu que não conseguiu. Ele falou da derrota na primeira pessoa. O ponto alto é que ele não perdeu a esperança de novas vitórias.

Outro estudo de caso no automobilismo: Áustria, 2002. Durante a última volta do GP, Rubens Barrichello, até então em primeiro lugar, deu passagem para seu ‘companheiro’ de equipe, Michael Schumacher, que brigava pelo título mundial. Em entrevista à repórter global, Patrícia Poeta, Rubinho explica:

- “Eu entrei na penúltima curva decidido a não deixar ele passar. Mas tinha um preferido lá dentro, não tinha jeito. Eles falaram que eu deveria repensar no meu contrato. Aquilo para mim foi uma ordem: Melhor você tirar o pé ou você vai acabar sendo mandando embora”.

O detalhe interessante para nós é a forma como ele se expressou. É como se ele não estivesse no controle, embora tivesse a vantagem na pista. Esta era a oportunidade de ele acabar com a fama de segundo colocado de uma vez por todas. Infelizmente, o desejo de permanecer no emprego o levou a abandonar a decisão de vencer deixando o Schumacher passar e conquistar mais uma vitória.

Comparando as duas situações você tem condições de entender qual dos dois atletas agia com uma postura auto responsável. Não se tratava apenas de ganhar a corrida e sim, de viver à altura do sonho. É uma questão de estilo de vida. Senna acreditava em sua capacidade de vencer mesmo diante da derrota como no caso do GP de 1984. Quando você se vê como o responsável pelos seus resultados, tanto na vitória como na derrota,

as portas se abrirão para você. No entanto, mesmo diante de portas abertas, quem terá que passar por elas é você.

Não peça permissão para fazer, faça.

Se você está decidido a empreender um estilo de vida próprio, terá que buscar mais autonomia diante das regras que lhe forem impostas. As grandes mudanças exigem a quebra de certos paradigmas limitantes. É preciso romper certas normas para crescer. Em 1819, um homem pôs em prática um plano para expulsar colonizadores espanhóis de Nova Granada (hoje Colômbia). Seu plano incluía a condução de mais de 2000 homens por uma planície inundada em meio a fortes chuvas, com o objetivo de passar pelas altitudes dos Andes até Bogotá, onde pegariam de surpresa os inimigos. Convencido de que seu exército conseguiria, este homem partiu com 1300 soldados de infantaria e oitocentos de cavalaria. A situação era tão difícil, que os soldados marchavam debaixo de uma chuva torrencial que, segundo historiadores, fazia com que “suas roupas apodrecessem sobre seus corpos”. A determinação deste homem é o que fez com que estes soldados desejassem segui-lo. Seu nome era Simón Bolívar, o Libertador da América do Sul. Talvez você esteja se perguntando: O que faz dele um exemplo para o empreendedor?

Naquele tempo, as ideias do Iluminismo europeu do século 18 produziram intelectuais em diversas colônias pelo mundo afora. Influenciado pelas ideias iluministas que afirmavam que a razão e a experiência eram mais importantes que o dogmatismo, Simón Bolívar então com 24 anos, chefiou o movimento pela independência. Partiu para Londres em 1810, em busca de apoio político e educação, onde conheceu Francisco de Miranda, líder venezuelano combatente na Revolução Francesa, que o persuadiu a lutar pela independência. Suas ideias foram sistematizadas enquanto estava foragido na América Central, onde escreveu o livro Carta da Jamaica. Quando voltou do exílio, iniciou uma campanha de 12 anos para libertar a América do Sul.

O exemplo de Bolívar nos serve aqui para ilustrar a busca pela autonomia que o empreendedor deve ter. Ele não pediu licença para ninguém para libertar seu país da mão dos espanhóis. Ele nem pediu autorização para defender os interesses de outros países que foram beneficiados por suas ações. Ele simplesmente agiu de acordo com seus princípios, seu estilo de empreender e sua maneira de ver a vida. Com isso, muitas pessoas se beneficiaram de sua atitude. Ninguém deu a ele uma autorização formal ou uma procuração para falar em nome dos moradores da Colômbia, do Equador ou do Peru. Ele foi lá e fez. Assumiu a responsabilidade e ajudou muita gente a ser livre.

“Você está quase terminando o maior empreendimento que os céus confiaram ao homem: salvar o mundo inteiro da escravidão”. – Simón Bolívar.

O empreendedor precisa ter a mesma postura. Uma postura de ação que alguns chamam de proatividade. Embora tenha virado a palavra da moda na década de 90, a proatividade é muitas vezes mal compreendida. Ela é vista como a capacidade de se antecipar e agir para evitar um problema. Sendo assim, ela deveria ser chamada de pré-atividade, não acha? Ao invés de ser um diferencial, a proatividade não é mais que uma obrigação para qualquer pessoa que se julgue profissional. Agir antes de ser solicitado é ter noção clara da própria autonomia. É ser auto responsável.

Confie no seu critério, não no dos outros.

O Brasil é um dos maiores produtores de maracujá do mundo. Um dos insetos responsáveis pela polinização da flor do maracujá é um tipo de abelha conhecido como mamangava. De cabeça grande e asas pequenas, esta abelha é solitária e só pica quando é atacada. Como seu peso é superior ao que suas asas comportam, os cientistas afirmam que ela não pode voar. Mesmo

assim, ela voa e executa um papel fundamental no ecossistema e na economia do Brasil.

O mesmo acontece com os empreendedores. Muitas pessoas que não conseguem conviver com os desafios de ter um negócio próprio dizem que os outros também não conseguirão. Chegam a apresentar dados científicos para embasar o que pensam. No entanto, o empreendedor é capaz de vencer e seu papel é fundamental para o ecossistema capitalista (como já disse Shumpeter) e para a economia do Brasil, onde as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de 75% dos postos de trabalho formal.

Quem quer empreender uma carreira ou abrir uma empresa precisa aprender a confiar mais no seu critério do que na opinião dos outros. É preciso manter-se fiel ao seu ponto de vista mesmo diante de opiniões contrárias ou de resultados desanimadores. Nas vezes em que ‘quebrei a cara’ nos negócios, me apeguei mais à opinião dos outros do que a meus próprios pensamentos. Como disse certa vez o empresário Ricardo Belino, “nossa intuição nunca nos trai, nós é que traímos a nossa intuição”.

Ao longo de minha carreira como profissional e empreendedor encontrei muitas pessoas que quiseram realmente me ajudar e outras que me atrapalharam. Por não saber reconhece-las acabei aceitando conselhos de pessoas que não sabiam do que estavam falando. Até que um dia, comecei a perceber que estas pessoas não tinham exemplos de vida comprovados para falar com tamanha autoridade sobre como eu deveria levar a minha vida. Foi nessa época que entendi que os conselhos são formas de pegar o passado na lata do lixo, limpa-lo e coloca-lo na prateleira novamente.

Voltemos à reportagem já citada³, onde o entrevistado foi o ex-piloto de Fórmula 1, Rubens Barrichello. Na ocasião, ele disputava uma vaga com Bruno Senna, sobrinho de Ayrton Senna,

³ Paradoxalmente, a matéria citada neste caso foi exibida no Fantástico, em novembro de 2008. Na chamada, o apresentador Tadeu Schmidt abre a matéria dizendo: “Rubens Barrichello, hoje, está desempregado...” A transcrição dos pontos altos da entrevista está disponível em: http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Formula_1/0,,MUL873028-15011,00.html, acesso em 16 de março de 2013.

para o campeonato de 2009, pela equipe Honda. Sem pestanejar, o desempregado e experiente piloto aconselhou Bruno Senna a não dar um passo maior do que as pernas, mesmo tendo uma habilidade especial...

Imagine que você está disputando uma vaga de emprego com alguém e, ambos estão sentados na sala de espera do RH do contratante. De repente, esta pessoa lhe diz que a empresa está procurando alguém com mais experiência e que você ainda não está pronto para o cargo embora tenha muito talento. Como você reagiria? Você aceitaria este conselho?

Aplicando este exemplo à nossa realidade, com que base o Rubinho pode aconselhar outro piloto? Ainda mais um concorrente mais jovem e com mais chances? Por isso, é importante que você entenda que um empreendedor de sucesso desvia sua atenção de conselheiros ruins. Gente quebrada não serve para dar conselhos de sucesso por razões óbvias: eles não sabem o que é sucesso, por mais bem intencionados que sejam. Se você der ouvidos a estas pessoas será presa fácil do desânimo e acabará desistindo de empreender sua vida. Isso vale para pais, amigos e professores, inclusive os universitários. Já se perguntou por que Eike Batista, Antônio Ermínio de Moraes e Abílio Diniz não escolheram dar aulas nos cursos de Administração? É porque estão ocupados ganhando dinheiro. Deixe-me destacar algo importante: o conhecimento liberta, mas a interpretação deste conhecimento muitas vezes aprisiona.

Por isso tenha muito cuidado ao seguir o conselho de outras pessoas. Isso não tem nada a ver com ser orgulhoso, e sim com ser cauteloso. Valorizo muito os conselhos de quem está em posição de aconselhar. Um exemplo disso é o do jovem atacante que perdeu um pênalti na final de Juniores de Santos de 1956. Decepcionado com sua falha, ele pega sua mala, arruma suas coisas e decide ir embora para casa. Ao descer as escadas, absorto em seus pensamentos, o rapaz ouviu uma voz vinda do corredor: “Onde está a autorização para sair do prédio?” Caindo em si o rapaz voltou

para buscar a autorização e lá, o aconselharam a continuar por mais um tempo. Ainda bem! Se ele não tivesse ouvido este conselho o mundo não teria conhecido o Pelé, o Rei do Futebol.

Antes de se apegar às ideias de alguém questione se esta pessoa tem os resultados que você procura. Lembre-se de que o discurso deve seguir a prática. Não se iluda. Existem muitos caras de pau que dão conselhos de negócios mesmo estando quebrados. Desvie-se deles. Encontre pessoas que podem ensiná-lo a trilhar o caminho das conquistas profissionais pelo exemplo. Agindo assim você fará como a mamangava que desafia as leis da ciência para viver seu estilo próprio de vida e fazer a diferença por cumprir o seu papel.

Para desenvolver autoconfiança, o empreendedor precisa entender que só observar o exemplo dos outros não é suficiente. Ele precisa combinar as outras atitudes empreendedoras para não mudar de opinião toda hora. Todo empreendedor bem sucedido aumenta sua autoconfiança por enxergar o fracasso como uma oportunidade de aprendizado. Ele vê as derrotas como uma aula da vida e não como um golpe. Ele reage desta forma porque sua busca pessoal por informações o mantém alerta. Percebe que quando a tarefa é grande demais o correto é dividi-la em sub-tarefas, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazo. Ele cria situações nas quais poderá ser bem sucedido buscando oportunidades. Ele está sempre em ação, movimentando-se na direção de seus objetivos e inovando. Mas, principalmente, para manter-se autoconfiante, um empreendedor não dirige seu carro olhando pelo retrovisor e sim pelo para-brisa. Por quê? Porque ele sabe que encarar o futuro como uma oportunidade para melhorar é sempre melhor do que perder tempo lamentando o passado.

Na busca pela realização do sonho de empreender, é preciso além destas qualidades que relembramos aqui, que você assuma a responsabilidade pelos seus resultados, busque autonomia diante de regras limitantes e desenvolva a habilidade de confiar em si mesmo. Isso é mais fácil para aqueles que aprenderam a assumir a responsabilidade desde a infância. Como no caso de uma jovem que aos seis anos de idade teve que aprender a cuidar dos irmãos

mais novos após sua mãe ter morrido. Tanta responsabilidade a preparou para contar somente consigo mesma para alcançar seus objetivos. Em 1978, com 35 dólares no bolso, ela desembarcou em Nova Iorque decidida a ser alguém na vida. Após passar sufoco por muito tempo como garçoneiro em Manhattan, conseguiu entrar em grupo de dança e em algumas bandas de pop e rock, porém, sem conseguir melhorar de vida. Certa de que não faria sucesso com uma banda, mas em carreira solo continuou sua trajetória até que em 1983 lançou uma música chamada *"Holiday"*. Em 1984, com *"Like a Virgin"*, ela se consagrou mundialmente como Madonna – A Rainha do Pop.

O que aprendemos disso? Que em muitos casos, tentar vincular nosso nome ou talento a outras pessoas não nos leva à realização de nossos sonhos. Somente quando assumimos a responsabilidade pela nossa vida e “colocamos a mão na massa” é que nos realizamos completamente.

Cap.14

PERSISTÊNCIA: ABRINDO A PORTA DA FELICIDADE.

Quando você quer muito alguma coisa e não a consegue logo de cara, o que você faz? Desdobra-se para conseguir o que quer avaliando o que pode mudar em si mesmo para alcançá-lo ou deixa que as dificuldades se transformem em motivos para que você jogue a toalha? Todo indivíduo que se propõe a empreender um negócio precisa entender que terá uma pugna, uma luta diária e constante pelos seus objetivos. Em muitos casos, o empreendedor precisa lutar para jantar no fim do dia ou como muitos preferem dizer “levar o leite para a casa”. Existem situações na vida de um empreendedor que realmente testam sua capacidade de suportar a pressão, de passar vergonha. Situações que provam sua honestidade e caráter. Há momentos em que dá uma ‘vontadezinha’ de largar mão de tudo e voltar atrás. Talvez este seja o seu caso. No entanto, é importante entender que o fato de não ter ‘emplacado um sucesso’ logo de cara, não significa que está tudo perdido.

Durante todo este livro você vem sendo lembrado de que o objetivo mais ousado de um empreendedor (o seu sonho) deve estar bem claro em sua mente para que ele possa reconhecer quando alcançá-lo. Tem aprendido também a criar e identificar ferramentas próprias para enfrentar os problemas inerentes dos primeiros anos de um negócio, como o planejamento, por exemplo. Mas nada disso trará resultados se você não aprender com as lições da vida.

Você já reparou como as mesmas coisas acontecem sempre com as mesmas pessoas? Já percebeu como tem gente que sempre tenta empreender e logo depois desiste e volta a trabalhar com carteira assinada? Já notou como estas mesmas pessoas permanecem insatisfeitas com seus empregos ano após ano? Por

outro lado, existem aqueles que mesmo diante dos obstáculos mais duros nunca ‘repetem’ uma situação na vida. Aprenderam a passar pelas lições que a vida oferece e vão sempre para frente. O que aprendemos com isso?

As pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas em cada situação, pois cada um de nós tem a sua própria história. Mas são as lições da vida que nos possibilitam crescer desde que não desistamos diante delas. Assim se adquire experiência. A partir dela, fazemos todas as nossas opções, até que outras, novas e melhores sejam acrescentadas. Aprender as lições da vida faz parte do processo de empreender e desenvolve uma característica de comportamento fundamental: a persistência.

Persistência é a soma do foco com a resiliência. Foco para não perder de vista o objetivo e resiliência para suportar a pressão momentânea e voltar a condição original, sem perder sua essência diante das intempéries do ambiente em que se está inserido. Pode-se também acrescentar uma dose de paciência, visto que em muitos casos persistir é sinônimo de esperar. Há situações que estão além do nosso controle. O dicionário da vida sempre traz novos significados para as certezas que pensamos ter. Como bem resumiu certo empresário sul mineiro: “Persistir é a arte de resistir à vontade de desistir”. É sobre esta característica do comportamento empreendedor que falaremos neste capítulo.

PERSISTÊNCIA:

***Agir continuamente diante de uma dificuldade específica
buscando alcançar o objetivo inicial***

As pessoas com este comportamento: a) mantém o compromisso com o negócio, visando à obtenção do lucro em médio e longo prazo; b) tem a disposição de fazer sacrifícios pessoais para alcançar um objetivo; c) mudam de estratégia a fim de superar desafios específicos.

Persistir exige comprometimento

Quando abri minha empresa de treinamentos passei muito tempo tentando fechar negócio com um grande cliente da minha cidade. Contatos e visitas eram uma constante. Por mais de dois anos bati a porta deles toda semana, sem êxito. Até que um dia, meu telefone toca. Era uma das secretárias que estava coordenando a realização de um evento e precisava de uma palestrante para a abertura. Entusiasmado, aceitei o convite. Só não contava com a burocracia da empresa. Além das certidões de praxe, os setores jurídico e financeiro exigiam uma série de documentações que eu nem sabia que existiam. O prazo para a realização do evento estava chegando ao fim e eu não perderia esta chance. Preocupada, a cliente entrou em contato comigo e disse que sem a documentação ela não poderia fazer minha contratação, mas ao mesmo tempo, já havia se comprometido e divulgado minha palestra como sendo a palestra de abertura do seu evento.

O que eu poderia fazer? Havia duas opções: cancelar o contrato, visto que a documentação não ficaria pronta a tempo; ou assumir os custos do evento caso a documentação não ficasse pronta a tempo. Ao telefone, lhe garanti que, ‘caso a documentação não ficasse pronta a tempo, eu ministraria a palestra para ela sem nenhum custo e que se necessário, colocaria isso por escrito para que ela ficasse assegurada quanto a minha posição’. No final das contas, minha postura diante do caso mostrou à cliente meu interesse em manter a relação com sua empresa em médio e longo prazo e que estava disposto a passar por um prejuízo momentâneo se preciso. Esta atitude garantiu muitos novos contratos com este cliente em particular.

Não estou dizendo que você terá que trabalhar de graça. Estou apenas ilustrando que a persistência se manifesta muitas vezes em compromisso com o negócio, com o cliente em primeiro lugar e em muitos casos, envolve agir em detrimento da própria vontade. Em determinadas situações, é preciso ceder para seguir em frente. Quem é persistente sabe que o “persisti em bater e abrir-se vos á” requer que você faça a sua parte em manter a porta aberta

para passar por ela o maior número de vezes possível. No caso em questão, era um cliente que eu queria muito e para mim, valeu a pena arriscar trabalhar de graça para manter a porta aberta. Hoje, este cliente é um grande parceiro.

Algo parecido aconteceu com o Alexandre Costa, fundador da Cacau Show, logo nos primeiro ano de seu negócio. Para ser mais específico, no primeiro negócio. Em seu livro “Uma trufa e mil lojas depois” ele conta que em sua primeira Páscoa, ele havia vendido mais de 2 mil ovos de chocolate e foi pego de surpresa quando descobriu que aquele produto havia sido tirado de linha. Ele havia vendido com base no catálogo de vendas antigo. Em um beco quase sem saída, ele decidiu fazer ele mesmo os chocolates para manter o compromisso com seus clientes e entregar as encomendas dentro do prazo. O final da história você já conhece.

Persistir exige sacrifícios pessoais

Os empreendedores de sucesso estão dispostos a fazer sacrifícios não apenas em termos financeiros, como vimos nos exemplos anteriores, mas também fazem sacrifícios pessoais. Em certos casos isso envolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa a fim de obter sucesso em seu empreendimento. Novamente, isso não é fácil.

Quantas pessoas você conhece que são capazes de persistir diante de 10 tentativas frustradas? Quantas pessoas você conhece que são capazes de sacrificar noites de sono para tentar mais uma vez após a centésima tentativa sem sucesso? Quantas pessoas você conhece que são capazes de ficar sem comer para tentar fazer a mesma coisa pela milésima vez? Quantas pessoas você conhece que sacrificam o convívio com a família para arriscar mais uma vez, após tentar dez mil vezes sem acertar?

Se ainda não lhe veio ninguém à mente, deixe-me lembrá-lo do criador da lâmpada elétrica, Thomas Edison. Ele dedicou boa parte de sua vida pessoal para criação de seus inventos dentre os quais se destaca a lâmpada incandescente. Este homem com apenas a terceira série primária foi detentor de mais de 1300 patentes nos

Estados Unidos e no exterior. Para ele o sucesso era uma sequência de ações. Suas empresas deram origem à General Eletric (GE) que ainda hoje é uma das maiores empresas do mundo. Mas tudo começou com seus sacrifícios pessoais marcados pelo descaso com o sono, comida e roupas. Começava todos os dias às 6 da manhã e só parava de trabalhar depois da meia-noite. Sem vida social. Sem festas e reuniões comunitárias.

Olhe para sua realidade e pense junto comigo: você está preparado para trabalhar tantas horas assim por dia? Abdicar de seu conforto presente em prol de um negócio? E o que dizer de abrir mão de sua vida social? São exatamente nestes aspectos que a persistência exige mais de um empreendedor. Lembro-me de que certa vez, enquanto finalizava os originais do meu 13º livro, 9 Atributos, que meu sogro chegou em minha casa num domingo de manhã e foi embora logo após o almoço. Posteriormente, minha esposa me contou que ele havia ficado magoado pelo fato de eu “ter passado o dia inteiro trabalhando” e mal ter conversado com ele. Hoje, nossa relação é mais próxima por que já consigo equilibrar melhor minhas horas de trabalho, mas durante muito tempo, foi assim até com minha família imediata.

Outro exemplo de sacrifício pessoal feito em nome de um empreendimento é o do alpinista austríaco, Heinrich Harrer, que na década de 30 participou de uma expedição para subir ao Nanga Parbat, Himalaia. Esta expedição era a realização de seu sonho. Como todo indivíduo obstinado, ele não mediu esforços para executar seu objetivo. Em seu livro *Sete Anos no Tibet*, ele relata em parte o que precisou fazer para realiza-lo:

“... para chegar ao Himalaia, era necessário ser muito rico ou pertencer à nação cujos filhos, naquela época, ainda tinham a chance de ser mandados à Índia para o serviço militar. Para quem não era britânico e tão pouco rico, havia apenas uma maneira. Era necessário aproveitar uma daquelas raras oportunidades que se abrem até mesmo para estrangeiros e fazer alguma coisa que me tornasse insubstituível. Mas que façanha seria necessária? Todos os grandes picos dos Alpes já haviam sido escalados há muito, até mesmo os piores picos e paredes

rochosos haviam sucumbido à inacreditável habilidade e ousadia dos montanhistas. Mas, um momento! Ainda existia um precipício não conquistado – o maior e mais perigoso de todos – a Face Norte do Eiger...”

Em 1938, juntamente com dois amigos, Heinrich conquistou a Face Norte. Sem previsão de ser convidado para a Expedição Himalaia, assinou um contrato para participar de um filme de esqui. No entanto, quando os ensaios para o filme estavam em fase avançada, ele recebeu um telefonema para participar da tão sonhada Expedição. Rompendo o contrato, voltou para casa, arrumou a mala e deixou a esposa grávida de seis meses e partiu para realizar seu objetivo, visto que pretendia voltar quatro meses depois. Porém, ele acabou voltando para casa onze anos depois, encontrando a mulher casada com outro. O fato de ter deixado para trás a mulher e o filho causaram-lhe grande angústia durante os anos em que buscou a realização de seus objetivos profissionais. Sua persistência ainda foi testada várias vezes, quando foi preso, foragido e recapturado. Mas em tudo isso, ele manteve seu objetivo. Foi persistente na busca por seu sonho. Mas teve que pagar o preço de perder a família.

É claro que a história de Harrer é um tanto extraordinária. Mas não é muito diferente da que vemos hoje com muitos empreendedores que começam do nada perseguindo um objetivo e persistem em busca-lo chegando ao ponto de perder a convivência diária com seus familiares, mal vendo os filhos crescerem. Em seu livro “Construindo uma vida”, o magnata da publicidade brasileira, Roberto Justus admite que sua obstinação e paixão pelo trabalho, aos poucos o afastaram da vida familiar causando o fim de seu primeiro casamento.

Isso acontece porque muitas vezes, o sonho do empreendedor não é compartilhado pela família, o que o leva a trilhar um caminho solitário. Horas e horas são gastas pensando em como inovar. Meditando em como vencer a concorrência. Inventando maneiras de conseguir mais clientes. Este tempo todo poderia ser bem aproveitado dando atenção de qualidade para a

mulher (marido) e os filhos. Mas na realidade, quase nenhum compromisso pessoal tem garantia de cumprimento.

Talvez este seja o seu caso. É duro chegar a esta conclusão, mas, para empreender a empresa tem que vir em primeiro lugar. Para um empreendedor, a opinião da família fica em segundo plano, mesmo que você diga o contrário. Suas ações sempre falam mais alto que seu discurso. Se o seu sonho estiver muito distante dos sonhos de sua família, um deles fracassará. Nem sempre o amor da sua vida estará disposto a passar ‘perrengue’ do seu lado enquanto você persiste em busca da concretização do seu sonho. Isso deve ser levado em conta na hora de decidir empreender ou não. Você está preparado para fazer este tipo de sacrifício pessoal?

Persistir requer mudança de método

Da próxima vez que observar um rio, perceba como ele contorna o terreno. Note em como a água muda e dá a volta na montanha para continuar seguindo seu fluxo. Talvez você pense que mudar não é o mesmo que persistir. Mas lembre-se de que há uma diferença entre ser persistente e ser teimoso. Teimosia é fazer repetidamente algo que é evidente que não dá resultado nenhum. Por outro lado, ser persistente exige que você mantenha o foco em seus objetivos e permaneça buscando-o enquanto vai esgotando todas as possibilidades de fazer com que algo dê certo. Afinal, se aquilo que você está fazendo não está dando certo, o mais inteligente é fazer é mudar de estratégia para alcançar o que se quer.

“Quando você descobre que está montado em um cavalo morto, o melhor a fazer é desmontá-lo e procurar outro cavalo”.
— Ditado indígena da tribo Dakota.

Em 1999, Tiger Woods procurou seu técnico e lhe pediu que mudasse o movimento de rotação do corpo para dar a pancada na bola. No *golf*, este movimento chama-se *swing*. E com esta

mudança de método ele alcançou o nível mais alto de desempenho sendo reconhecido como o golfista mais completo do mundo. Os melhores, ou seja, aqueles que empreendem suas carreiras persistem – o que muitas vezes significa fazer diferente.

A persistência como mudança de estratégia é uma característica do empreendedor que busca acima de tudo a realização do seu desejo mais ousado. Você se lembra de que falamos no capítulo 3 que o empreendedor se apaixona pela visão que tem de si mesmo 25, 30 anos no futuro? E que esta visão que ele tem de si mesmo o faz perseguir este ‘sonho’ independente de qual negócio ele esteja empreendendo? É por isso que você encontra pessoas que se formaram para uma coisa, abriram uma lojinha de outra coisa, mas se realizaram anos depois fazendo outra completamente diferente! A persistência deles os levou a mudar de estratégia na busca pela realização pessoal. Eu mesmo tenho um parceiro de trabalho que é Engenheiro Civil pós-graduado em Turismo, que se realizou dando aulas de comportamento humano. Hoje, está se graduando em Psicologia e está feliz da vida. Portanto, tenha bem em mente que empreender é concentrar-se em seu desejo mais ousado e buscar realiza-lo independente de qual atividade econômica deverá exercer para lhe proporcionar o sucesso.

Um exemplo brasileiro de persistência

O que você faria se percebesse que seu sonho está sendo ameaçado por que você está dependente da boa vontade dos outros? Foi exatamente isso o que aconteceu com o apresentador de televisão, Silvio Santos, no início da década de 70. Na época ele trabalha na Rede Globo apresentando seu tradicional programa, aos domingos. A direção da emissora não queria renovar o contrato com ele, por que segundo eles, “a nova filosofia da emissora não combinava com programas popularescos”, como o apresentado por Silvio. O Homem do Sapato Branco já havia saído. O Chacrinha também já estava com as malas prontas. Só faltava o Silvio Santos. Foi aí que ele percebeu que o sonho de apresentar um programa de TV estava ameaçado. Você pensa que ele desistiu? Não. No livro

“*A Fantástica História de Silvio Santos*”, o jornalista Arlindo Silva descreve o depoimento do próprio Silvio sobre esta situação:

“Percebi que depender de contratos, ou renovação de contratos com emissoras para apresentar meu programa era um risco muito grande. Via o exemplo da Globo. Não queriam renovar meu contrato... Estava na hora de ter um canal próprio”.

Paralelo a este fato, a Rede Record estava em maus lençóis no começo dos anos 70. Um de seus acionistas, João Batista de Amaral, o Pipa, estava vendendo 50 das ações que possuía na Record. O sócio do Pipa, Paulinho Machado de Carvalho, sabendo do problema que Silvio Santos enfrentava com a Globo ofereceu as ações do sócio para ele. Aí estava a oportunidade que Silvio esperava. Mas havia um problema: uma cláusula em seu contrato com a Globo o impedia de ser sócio de uma emissora de rádio ou televisão, enquanto o contrato estivesse vigente. Ele tinha condições financeiras de ter uma emissora própria, mas não podia compra-la por estar preso à cláusula de exclusividade com a Globo. Você pensa que ele desistiu? Não. Ele decidiu arriscar, pois seu contrato com a Globo estava para findar mesmo! O que ele tinha a perder? Mas, na semana em que ele foi assumir as ações da Record, teve uma surpresa! Uma empresa do sul, o Grupo Gerdau, havia comprado as ações e pago à vista. Como o Grupo Silvio Santos compraria à prazo...

Você pensa que ele desistiu? Não. Com entusiasmo, Silvio Santos aproveitou uma ligação do dr. Roberto Marinho e aceitou a oferta feita diretamente por ele para que Silvio continuasse na Globo, independente da opinião da diretoria da emissora. Assim, Silvio Santos renovou o contrato com a Globo por mais cinco anos. Até aí tudo bem, talvez você pense. Mas para Silvio Santos este novo contrato era apenas um paliativo. Cinco anos depois ele não teria o mesmo problema. A solução para ele era um canal de TV próprio.

Seis meses depois, uma reviravolta apontava para uma nova oportunidade. O grupo Gerdau se desentendeu com a direção da Record e desistiu do negócio, colocando à venda os 50% de ações comprados seis meses antes. Era a chance de Sílvio ter sua

emissora de TV. Mas, novamente, havia a bendita cláusula de exclusividade com a Globo! Você pensa que ele desistiu? Não.

O então diretor administrativo do Grupo SS, Demerval Gonçalves, entrou em contato com um amigo, Joaquim Cintra Gordinho, membro da elite carioca que na época vivia na Califórnia e manifestou o interesse de Silvio nas ações da Record e contou o problema com a Globo. Cintra Gordinho ofereceu emprestar dinheiro para que Silvio comprasse as ações. Mas, o que eles queriam mesmo, era que ele ‘emprestasse seu nome’ para que as ações fossem compradas. Graças a esta ação de Cintra Gordinho, Silvio Santos permaneceu na TV brasileira, visto que esta transação ele fortaleceu sua posição e a emissora foi seu trampolim para conseguir realizar seu sonho: o de ter um canal de TV. Estas ações ficaram no nome de Cinto Gordinho em segredo, até que o contrato com a Globo terminasse.

Muitas pessoas se sentiriam satisfeitas com esta conquista. Afinal, agora ele tinha estabilidade na Globo e metade da Record. Mas você pensa que ele desistiu de realizar o sonho do próprio canal de TV? Não.

Ele já havia tentado comprar a TV Excelsior, canal 9 de São Paulo. Mas o Governo preferiu ver a TV Excelsior fechar a vê-la nas mãos de Silvio. Nesta ocasião, o governo fiou então com os dois canais 9, um no Rio e outro em São Paulo. Quando a concorrência para a concessão destes canais foi aberta, Silvio Santos, decidido, resolveu entrar na disputa. Sua equipe elaborou um plano de negócios completo e provou que apenas com as empresas do Grupo Silvio Santos (em especial o Baú da Felicidade), eram capazes de manter um canal no ar sem precisar de anunciantes externos. Silvio Santos tinha um projeto para uma TV pré-paga. Parecia certo. Mas a persistência de um empreendedor e provada até o talo! Mais uma vez, desta feita por um capricho político, ele perdeu mais uma chance. Você pensa que ele desistiu? Ele esperou até 1975, quando o governo do General Ernesto Geisel abriu uma nova concorrência, agora para o canal 11 do Rio de Janeiro. Novamente, Silvio enviou seu plano de negócios ao Governo, desta vez com apoio de diversos amigos de influência

política para mostrar a viabilidade do projeto. O resultado foi uma comoção nacional. Todos queriam saber porque o Governo não dava a concessão de uma canal para o Silvio. A pergunta passou a ser “Por que não?”. Tanto que, em 22 de outubro de 1975, o Presidente assinou o decreto nº 76.488, outorgando o Canal 11 a Silvio Santos. O sonho havia se realizado graças a persistência desde empreendedor.

Ao fim do contrato com a Globo, ele agora era dono de metade da Rede Record, possuía a concessão de um canal de TV e ainda apresentava seu Programa na Rede TUPI. É por isso que se diz até hoje, que domingo sem o Programa Silvio Santos não é domingo! Também pudera. Ele estava em três canais diferentes ao mesmo tempo.

Recentemente, durante o escândalo da quebra do Banco Pan-Americano, Silvio Santos deu seu patrimônio como garantia de empréstimo para salvar o Banco. Às vezes é importante reconhecer que persistir também é saber a hora de desistir. Insistir em algo que não tem dado certo e vem lhe causando uma série de prejuízos não seria persistência, mas teimosia: um traço de egocentrismo, fruto da vaidade. E este tipo de atitude aprisiona em vez de libertar.

Após vender sua participação no Pan Americano para o Banco BTG Pactual, em entrevista a jornalistas ele disse: “Estou livre. Quem queria comprar o SBT, ele não está mais à venda. Também não estão mais à venda a Jequiti e as Lojas do Baú. Não ganhei nada, mas também não perdi nada”.

Durante a festa de 30 anos do SBT, Silvio Santos deu um depoimento a seus ‘colegas’ colaboradores e brindou os presentes com um conselho aplicável a todos os empreendedores:

- “Uma das coisas que não deve preocupar quem quer se meter em qualquer tipo de negócio, é não se preocupar com os elogios ou as críticas. Se você vai entrar em qualquer mercado, não importa se este mercado tenha um líder, e que você nunca possa se aproximar do líder, se você sonhar alto e administrar bem a sua empresa com os pés no chão, não se preocupando nem com o primeiro colocado nem com o segundo ou com o último colocado, se você fizer aquilo que a sua intuição manda e usar bom senso – deixando de lado a vaidade, você tem todas as

possibilidades de conseguir o seu objetivo. Não tenha dúvida! Só não consegue o objetivo quem sonha demasiado. Só não consegue o objetivo quem pretende dar o passo maior do que a perna. Só não consegue o objetivo quem acredita que as coisas são fáceis. Todas as coisas são difíceis. Todas as coisas tem que ser lutadas. E quando você consegue uma coisa fácil, desconfie por que ela não é tão fácil o quanto parece. Continue trabalhando. Continue apostando na sua intuição, continue com os pés no chão e não se importe com o que a sua esposa fala, com o que seus filhos falam, com o que seus amigos falam. Se importe com aquilo que você vive! Com o seu dia-a-dia. Pelo menos, foi assim que eu consegui de camelô a ser banqueiro!”

Isso nos mostra algo muito importante sobre dois fatores que influenciam a decisão de empreender: o sonho e a persistência. Sem aquele, esta não se manifesta. Sem esta, aquele não se realiza. Sonhar e persistir são dois lados da mesma moeda.

Se você já vivenciou a situação de querer muito alguma coisa e teve o prazer de alcançá-la sabe qual é a sensação de prazer vinculada à realização de um desejo. Esta sensação é a tão procurada felicidade. É o prêmio de quem persiste. É o pagamento de quem espera o lucro em longo prazo, é a compensação de quem se sacrifica. É a conquista de quem se adapta e muda de estratégia. É o tesouro de quem tem paciência para esperar o momento certo.

Eu poderia trazer aqui uma infinidade de exemplos públicos de quem realizou o sonho com muita persistência. Mas, tenho certeza de que você conhece vários destes exemplos. E nesta altura de nosso aprendizado, tenho apenas uma pergunta para você: diante da próxima dificuldade que surgir em seu caminho, o que você pretende fazer?

Cap. 15

CRIANDO A CULTURA DA EXCELÊNCIA EM SUA EMPRESA

Este capítulo foi acrescentado ao livro para ajuda-lo a perceber a importância de aplicar os princípios dos empreendedores de sucesso para se tornar um colaborador melhor, caso tome a decisão de não ter o próprio negócio. Aqui serão explicados pragmaticamente os conceitos de cultura empresarial, pro-atividade e excelência – noções fundamentais para orientá-lo na aplicação do conteúdo do livro. Se você já tomou a decisão de empreender, este capítulo o ajudará a manter a clareza das ações e buscar agir com foco na excelência das ações cotidianas da empresa.

Primeiramente é importante compreender o que é uma empresa. Se você fizer esta pergunta para um colega de trabalho provavelmente ele responderá que uma empresa é sua estrutura física. Ainda outro apontará como definição as pessoas que nela trabalham. Alguns podem argumentar que uma empresa é seu nome. No entanto, do ponto de vista prático, nenhuma destas definições está correta. Por quê? Por que se uma empresa muda de prédio, ela continua sendo uma empresa. Se os funcionários são demitidos ainda assim ela é uma empresa. Muitas empresas trocam de nome e nem por isso não são mais empresas.

Ora, se é assim, o que é uma empresa? A empresa nada mais é do que a linguagem que circula entre os colaboradores. É através da linguagem que os colaboradores conseguem resolver problemas e estabelecer parâmetros para executar bem seu trabalho. É através da linguagem que se forma o estilo da empresa. Esta linguagem se forma a partir das definições dadas pelos líderes na construção da ‘cara’ da empresa. Isso é o que determina a cultura empresarial.

A cultura de um povo os une e mantém todos caminhando na mesma direção. É a cultura que faz as pessoas viverem em harmonia e coletivamente. Da próxima vez que você viajar para outra localidade observe como os costumes são diferentes para quem chega de fora e você perceberá o quão forte é a cultura.

Pense por exemplo em brasileiro e um indiano. Eles nasceram em países diferentes. Tiveram uma educação diferente. Uma formação moral diferente. Um fala português e o outro híndi. Portanto, culturalmente, eles falam uma linguagem diferente. Agora imagine que eles estão trabalhando juntos em um mesmo ambiente. O que tornará possível o entendimento entre eles é se ambos souberem falar inglês. Ou seja, o entendimento entre pessoas com formações diferentes trata-se de uma questão de linguagem comum. Talvez você esteja se perguntando o que torna possível esta união de pensamentos? A cultura empresarial. A empresa em que você trabalha tem uma cultura. Pode não estar clara para todos, mas existem regras subjetivas que regem a convivência e as atitudes dos colaboradores. É exatamente ela que dita o modo como as pessoas se comportam, falam e resolvem problemas. É por isso que existem empresas chatas, arrogantes, mal arrumadas e também empresas alegres, rápidas, simpáticas. As pessoas dão vida à cultura através de suas ações. A cultura da empresa é o seu conjunto de costumes, formas de comunicação, maneiras de resolver problemas.

Esta cultura empresarial se desenvolve a partir da definição clara e da propagação efusiva da missão, visão e valores da empresa. Resumidamente, a missão é pelo que trabalhamos; a visão é onde esperamos chegar trabalhando deste jeito; e os valores são estados mentais importantes para o bom funcionamento de nosso trabalho. A cultura é um código de ética. É a constituição da empresa. É o que precisa acontecer independente do que aconteça ou da ausência dos diretores, da liderança. A cultura é o idioma da empresa. Quando a empresa fala o mesmo idioma que o mercado ela prospera.

Uma cultura proativa

Em todo o negócio, ramo ou profissão existem ações, básicas fundamentais para a execução correta do trabalho. Por exemplo, o autor australiano Brian Sher defende que os fundamentos para o sucesso de empreendedores são o desenvolvimento pessoal, marketing, processos e pessoas. Para ele, de acordo com esses fundamentos devem ser tomadas ações em termos de gestão financeira e estratégica por exemplo. Sendo assim, o que define a cultura de uma empresa são os fundamentos aos quais ela se apegar.

Estes fundamentos são muitas vezes manifestados em palavras chave como uma espécie de valores empresariais importantes. Termos que resumem ideias em comum e servem de orientação para as ações da equipe em momentos difíceis. O problema para a definição dos fundamentos existe porque cada um pensa, sente e age de maneira diferente e, nem sempre os significados são os mesmos para todos. Existem em média 100.000 palavras do nosso idioma, a Língua Portuguesa. Esta, por sua vez sofreu influência de diversas culturas, o que muitas vezes confunde o entendimento do real significado das palavras dificultando o entendimento do real sentido expresso por ela. Por exemplo, em nosso idioma: 2.083 palavras são de origem europeia; 949, asiáticas; 47, africanas; 102, americanas; 25, oceânicas; 16.079 advêm do grego antigo e 80.703 vieram do latim. O que isso significa? Que a formação multicultural da nossa língua complicou o uso e a definição de termos muitas vezes repetidos por nós, porém sem que entendamos completamente seu sentido e significado. Pense por exemplo no conceito de pro atividade. O que é pro atividade? O que significa ser proativo? Façamos uma rápida revisão morfológica da palavra “pro atividade”:

- a) Pro: prefixo grego que indica algo à frente; movimento para frente. Indica ação constante em direção a algo.
- b) Pró: advérbio (o advérbio é algo que modifica o sentido de um verbo) que quer dizer em favor de; em vantagem de.

- c) Pro: adjetivo, usado para exprimir a ideia de algo feito com competência, profissionalismo.
- d) Atividade: (do latim *activitate*) diligência; presteza no exercício de suas funções.
- e) Ativar: tornar ativo, avivar, impulsionar, acelerar.
- f) Ativo: diligente, enérgico, que exerce ação.

Proatividade, portanto, é uma ação constante a favor da execução diligente de algo, visando impulsionar sua realização com profissionalismo.

Ser proativo requer agir constantemente a favor da execução de suas funções com diligência, acelerando seu trabalho com profissionalismo. Agir constantemente envolve continuar mantendo a postura ativa. A proatividade não combina com picos de atenção e sim, com atenção contínua. Muitos afirmam que a proatividade é antecipar-se aos problemas apresentando soluções. Mas isso seria pré-atividade. Ser proativo é manter-se em estado de alerta, assim como o ator de teatro mantém-se o tempo todo pronto para ação.

Na prática: Imagine que você e sua equipe definiram como fundamentos da sua empresa ou do seu setor, princípios como organização, transparência, comunicação, foco e pro-atividade. Vamos supor que durante a execução de um projeto, descubra-se um problema de cálculo. Este problema pode comprometer todo o setor e em último momento, a empresa toda. Como a cultura empresarial pode ajudar a resolver este problema? Identificando qual fundamento não foi levado em conta? Resta descobrir em qual fundamento está a falha. Toda a resolução do problema deve ser direcionada a partir deste fundamento. Isso mantém os ânimos acalmados, todos falarão a mesma língua, o *feedback* flui, o problema de resolve.

Portanto, defina hoje mesmo os fundamentos que formam a cultura da sua empresa e seja proativo na aplicação deste conceito. Transmita isso para seus colaboradores. De hoje em

diante, todos precisam se orientar por estes parâmetros, tanto para trabalhar cotidianamente como para resolver problemas que surgirem. A pergunta deixará de ser “de quem é a culpa?” e passará a ser: “Falhamos na aplicação de qual fundamento?”. Com este novo foco, o clima organizacional se mantém produtivo e os problemas serão resolvidos imediatamente. Esta é a condição básica para se trabalhar com excelência. Mas afinal, o que é ser excelente?

Excelência Empreendedora

Se pudéssemos resumir o conceito de excelência em uma expressão do senso comum, provavelmente esta expressão seria a seguinte: excelente é algo que parece fácil de ser feito. Preste atenção ao trabalho de alguém que você admira. Pense por exemplo em um ótimo motorista. Você o acompanha e percebe que ele dirige sem esforço, faz manobras com segurança, pratica a direção defensiva. O carro não dá tranco, não há desgaste. Ao observá-lo, você tem a impressão de que dirigir do modo como ele dirige é algo fácil. Mas, quando está no volante nas mesmas condições, você descobre que não é bem assim. Aí você conclui que este motorista dirige realmente muito bem e que fazer isso não é tão fácil quanto parecia ser. Por quê? Porque ele dirige no nível da excelência. Ele harmoniza tempo, qualidade e recursos.

O tempo é um fator importante para exercer excelência por que saber administrar este privilégio universal é uma habilidade de poucos, o que demonstra disciplina, uma qualidade inerente das pessoas que operam no patamar da excelência. Trabalhar com foco na qualidade é buscar maneiras de executar as tarefas de maneira mais rápida, um pouco melhores e um pouco mais barato, ou seja, com economia de recursos, inclusive os financeiros. Para tanto, vale lembrar a importância de manter os controles financeiros da empresa – separados – dos controles pessoais.

É aí que muitos profissionais em posições de liderança e potenciais empreendedores se embananam! Perdem o foco porque misturam as finanças pessoais com as da empresa. No caso daqueles que não tem um negócio próprio, esta confusão se

manifesta quando o profissional se esquece de reservar parte de seus rendimentos para continuar avançando profissionalmente. É o estado de acomodação. Quem trabalha com excelência, não se acomoda. Mas quando o assunto de manter os controles se aplica diretamente ao empreendedor, uma pesquisa realizada pelo Grupo Granatum sobre este assunto mostra que 67% dos empreendedores entrevistados misturam o dinheiro pessoal com o da empresa e não acompanham nenhum resultado financeiro do negócio, o que significa também que não classificam nenhuma despesa, nem pessoal nem empresarial. É como se estes empreendedores estivessem caminhando em meio à Corrida de São Silvestre com os olhos vendados.

Por outro lado, observe bem os profissionais e empresários de sucesso. Note se eles não são disciplinados com o tempo, se eles não buscam maneiras de fazer melhor as coisas e se não são organizados com o dinheiro. Estes três aspectos devem ser analisados por você, caso pretenda alcançar o patamar da excelência e fazer disso uma cultura na sua empresa.

Cap. 16

APRENDA A VENDER SEUS PRODUTOS, SERVIÇOS E IDEIAS.

Já falei sobre a necessidade de o empreendedor aprender a falar de sua empresa no capítulo 10 (Inteligência Social e a Criação de uma Rede de Contatos). Se o empreendedor ou profissional de alta performance não souber vender seu trabalho ou o produto que sua empresa vende, ele está trabalhando com a mente de um empregado. É claro que neste ponto você talvez pense que não estudou cinco anos para se graduar mais alguns para concluir a pós, para no final das contas ter que aprender a vender. Mas estou aqui para lhe dizer que **SIM! VOCÊ PRECISA APRENDER A VENDER SEU TRABALHO, SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS E ATÉ MESMO SUAS IDEIAS SE QUISER VENCER NO MUNDO CAPITALISTA.**

Muitos têm vergonha de falar que vendem e não gostam de ser comparados com vendedores por que pensam que é uma humilhação trabalhar com vendas. Se você pensa assim, posso afirmar que você está enfrentando problemas financeiros ou que não está ganhando o quanto gostaria. Desafio qualquer um que não concorde com isso a entrar em contato comigo e apresentarei uma lista de vendedores amigos meus que tem mais em sentido financeiro que muitos advogados, médicos, contadores, psicólogos, engenheiros e arquitetos. Saber vender é uma obrigação para qualquer pessoa que precisa trabalhar para viver.

Neste capítulo, falarei um pouco sobre a arte de vender. Contarei o que aprendi como vendedor de serviços e representante comercial. Falarei do que vi em campo ao lado de grandes

negociadores. Se você aplicar estes princípios, ganhará mais dinheiro e economizará investimentos com propaganda em seu negócio. O método é simples, o que não significa que não seja poderoso. Você não tem nada a perder por segui-lo. Garanto que após aplicar estes princípios para vender, não ganhará menos do que você está ganhando agora, mas por aplicá-los, terá uma chance de aumentar significativamente seus rendimentos.

O valor agregado está em você, não no produto.

Não pense que se você não valorizar seus produtos o cliente o fará, por que não vai. Na verdade, ele será o primeiro a ridicularizar seu trabalho ou sua empresa para baratear o preço. Portanto, aprenda a valorizar seu trabalho. Quando trabalhava como ajudante de pintor de letreiros, meu pai me deu uma das principais lições sobre valorizar meu trabalho e como consequência, minha empresa. Naquela época, todo o trabalho era feito manualmente, letra por letra, traço por traço. Não havia uma maneira de acertar se não, fazendo.

Quando estava aprendendo a fazer as letras, cometi muitos erros. Algumas letras não ficavam boas. Mesmo dando o meu melhor, às vezes, as letras ficavam tortas, desproporcionais. E meu pai sempre me dizia que para entregar o serviço para o cliente, “eu precisava ser o primeiro a gostar do que tinha feito”. Certo dia, perguntei a ele porque eu precisava gostar do meu trabalho sendo que era o cliente quem usaria o serviço. Ele respondeu: “Porque quando você gosta do que você mesmo fez, terá argumentos para defender seu trabalho caso o cliente questione!”.

Depois de muito tempo, entendi que o segredo para agregar valor é estar satisfeito com o que se vende. Se você aprendeu alguma coisa com este livro, você agora tem parâmetros para avaliar seu trabalho do ponto de vista profissional e, portanto, pode começar a fazer as mudanças necessárias para literalmente ter motivos para se apaixonar pela empresa que você fez e vem fazendo diariamente. Isso fica evidente nos seus materiais de

divulgação, no modo como você se veste, na maneira como seus produtos são embalados e por aí vai. Se você não investe dinheiro na sua empresa, como pode esperar que os clientes invistam? Se você não acredita no que você fala, como esperar que os outros acreditem? Como fazer afirmações com segurança se você não acredita no que sai da sua boca?

Em nenhum momento você pode duvidar de si mesmo e do seu valor enquanto vende seu trabalho para os outros. Mostre o valor que seu negócio tem para você por defendê-lo com argumentos vindos do seu íntimo. Não há objeção de vendas que suporte uma visão clara dos motivos que fazem sua empresa ser do jeito que é. Tenha sua empresa em grande conta. Estime fazer parte dela. Se você for o primeiro a gostar da empresa que criou terá argumentos para defendê-la caso alguém tente desvalorizar seu trabalho.

Use a abordagem certa

Para alguns, aproximar-se de um novo cliente pode ser tão difícil quanto se aproximar da namorada pela primeira vez. Abordar um cliente para falar do seu negócio, de sua ideia ou de seu trabalho exige coragem. Você tem que chegar ‘chegando’. Para ser bem sucedido ao vender seu trabalho você precisa ter clareza de propósito. Saber exatamente o que você quer e do que está falando. Para ser confiante ao vender, você precisa afirmar a respeito de um fato e ter evidências para provar a veracidade de sua afirmação. Você não pode ser facilmente convencido ou mudar de ideia quando sua afirmação for contrariada. Para desenvolver esta clareza de propósito suas opiniões têm que ter embasamento, sendo fruto de avaliação séria, uma ideia firmemente estabelecida pela razão.

Uma afirmação que passa a ser avaliada do ponto de vista lógico e encontra uma explicação, passa a fazer parte da realidade. Quando acontece um fato e o explicamos (fazendo uma avaliação e depois uma afirmação), a explicação substitui o fato. Por quê? Por que a explicação é um componente da linguagem, enquanto um fato é componente da realidade. Esta explicação, que é a avaliação que

fazemos do fato (antes de o afirmarmos perante outros) passa a ser vista como verdadeira, mesmo não sendo. O acontecimento em si não é cerebral. Mas a linguagem é.

Portanto, para tornar-se um melhor vendedor e melhorar seus relacionamentos com os clientes aprenda a pensar sem fazer julgamentos. Caso contrário, suas próprias avaliações o impedirão de ver as coisas com clareza. Observe os acontecimentos sem fazer julgamentos ou avaliações, por que as avaliações distorcem a realidade. A realidade que você vê é a sua realidade e para se relacionar melhor com os clientes precisamos ver as coisas do ponto de vista deles, não do nosso.

Perceber os fatos sem fazer julgamentos o permitirá abrir a mente e mudar sua percepção da realidade que o cerca. E como isso o ajuda a vender melhor? Por enxergar a realidade do cliente como ela é, vendo as coisas do ponto de vista dele, você terá mais facilidade para identificar um problema que ele enfrenta ou enfrentará e então, poderá apresentar seu produto como a solução que ele precisa.

Parece manipulador, mas não é. Esta talvez seja a única maneira de sobreviver ao mercado sem ter que dar a pele em troca de comida. Os primeiros anos de qualquer negócio são difíceis. E aqui, vale destacar que ao tentar vender o seu produto, o cliente tem que entender que ele tem um problema e que você tem a solução que ele precisa. É preciso ‘colocar uma pulga atrás da orelha’ do cliente e estar ali com a receita para resolver. Se isso não ficar claro para o cliente, dificilmente ele se interessará pelo que você tem a dizer.

Por outro lado, se você conseguir mostrar ao cliente que ele precisa do produto ou serviço que você está lhe ofertando, não haverá a necessidade convencê-lo de nada, afinal, ele já foi fisgado pelo próprio subconsciente. Sua abordagem de vendas precisa concentrar-se em deixar o cliente saber que ele tem ou terá um problema se não utilizar seus serviços, e mostrar a ele que você é a pessoa certa para resolver este problema. Ele tem que associar a solução a você. Não adianta nada ajuda-lo a enxergar o problema se ele procurar seu concorrente para comprar dele.

Para vender, é preciso enxergar as coisas como elas são. Seu cliente precisa acreditar que tem um problema. Seu mecânico faz isso com você o tempo todo. Ele encontra defeitos e te avisa de que você terá problemas. Em troca você fica preocupado e acaba contratando os serviços dele novamente. Simples assim. Ele e muitos outros profissionais fazem os clientes acreditarem que precisam deles e não o contrário. Isso muda completamente a dinâmica da venda.

Se você entrar mansinho como se dependesse do cliente (na realidade você precisa vender para manter sua empresa, mas se você fez seu dever de casa, o cliente não perceberá isso) ele perceberá isso como o cão de guarda percebe o medo do pedestre que passa na calçada e avançará para cima de você. Quando o vendedor tem medo do cliente, ele exala o cheiro de quem está se ‘borrando’ nas calças. Seus olhos ficam compridos como os do Gato de Botas do Sherek. E a pior coisa para um vendedor é ter cara de piedade na hora de atender um cliente. Perceba que, quando você acredita que o problema é do outro, você assume uma postura mais autoconfiante e seu cliente o tratará com mais respeito e dignidade. Lembre-se: o problema é dele, a solução é sua.

Um empreendedor que sabe se vender, reconhece tudo o que já passou para chegar até aqui e está certo de que não precisa ser ridicularizado numa negociação. Isso vale até para pedir empréstimo num banco. Se chegar mansinho, o gerente ‘monta à cavalo’ e se sente no direito de dar esporada. É triste, mas é verdade. Entenda: quem tem um problema é o cliente. Você tem a solução e precisa deixa-lo saber disso e de sua competência para ajudá-lo a vencer este problema. Sem humilhação nem ofensas. Só profissionalismo.

Auto apresentação

Você já percebeu que pessoas que se vestem de forma inadequada para determinadas ocasiões são imediatamente excluídas pelas outras pessoas? Esta dica vai mais longe do que ter marketing pessoal. Estou falando de mandar a mensagem certa com sua roupa, seu modo de se comportar e de falar. Levam-se apenas

30 segundos para se formar uma opinião a respeito de alguém e esta impressão fica gravada na mente das pessoas pelo Princípio da Ancoragem. As pessoas ancoram as outras ao contexto em que se conheceram. Mesmo depois de muitos anos elas se lembrarão de você pelo que as marcou no primeiro contato, na primeira impressão que tiveram de você. Como cada indivíduo tem um jeito de enxergar a realidade mire-se no que é mais indicado pela sociedade.

Por exemplo, se você for convidado para assistir um jogo de futebol na escolinha do seu filho, o terno e a gravata parecerão exagero. Mas, na formatura da filha do seu melhor cliente, talvez até um smoking lhe caia bem, dependendo da imagem que você quer passar. Para melhorar neste aspecto, planeje como se vestir. Seja um camaleão e saiba se vestir de acordo com o ambiente em que vai sem perder seu estilo para não parecer que está tentando lançar moda. Pense nos compromissos que terá durante o dia e se vista para tais ocasiões. Peque pelo excesso. Acrescente acessórios e se a ocasião for se tornando mais informal com o passar das horas, vá tirando os anéis, gravatas, paletó etc. Só por garantia: cortes de cabelo, unhas e pele bem tratadas, cor das peças de roupa, acessórios e perfumes fazem parte da imagem que você quer passar. A sua apresentação pessoal reflete diretamente o modo como os seus negócios estão indo. Empreendedores bem sucedidos vestem-se como pessoas bem sucedidas. Ninguém gosta de fazer negócios com gente que está quebrada e apresentação pessoal desleixada acaba passando uma imagem de que você está em dificuldades.

Outra coisa importante para a apresentação pessoal é dar atenção ao seu cliente. Esteja 100% na conversa. Escute com os ouvidos, mas, ouça com o cérebro. Coloque-se por inteiro na conversação sem ficar pensando no que vai falar depois. A chave para conquistar pessoas é dar a elas o que mais elas anseiam: atenção, dedicação. Lembre-se sempre de que é impossível não se comunicar. Mesmo calado você está comunicando que quer ficar quieto.

Entenda que você está emitindo mensagens o tempo todo. Saiba reconhecer qual é a mensagem que está emitindo durante suas

vendas. Preste atenção às mensagens que seu corpo manda quando conversa com as pessoas. Principalmente seus olhos e expressões faciais. Você sabia que os homens tem uma visão de cone e para focalizar alguma coisa precisam olhar diretamente para ela? É por isso que de repente uma mulher te deixa falando sozinho na balada e vai embora. Sem perceber você olhou diretamente para os seios dela e em seguida para a boca dando um passo curto com uma das pernas em direção a ela. Sinais corporais claros de que você está interessado em outras coisas que não são aquelas que ela está falando para você durante a conversa. Em resumo: comunique-se corretamente em palavras e ações, estando inteiramente presente em cada interação. Preste atenção integral ao seu cliente e perceba como suas vendas irão melhorar.

Assertividade, empatia e resiliência.

A assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não fira nem viole a integridade da outra pessoa. É a habilidade de falar o que precisa ser falado sem ‘apelar’ para palavrões e palavras depreciativas para fazer valer sua opinião.

Se pudesse lhe apresentar três motivos para ser assertivo apontaria o fato de que ser assertivo poupa tempo. O seu e o dos outros. Evita conflitos com maior frequência ou impede que eles tomem proporções maiores. E por último aumenta sua competência, principalmente por que lhe dá condições de dizer não quando necessário. Tive um gerente de marketing que era muito assertivo. Com frequência era visto como antipático por seus pares porque era direto, claro e honesto em falar o que o desagradava e apresentar seu ponto de vista. Certo dia, pedi a ele um fim de semana de folga para aproveitar o feriado prolongado. A resposta foi não. Quando argumentei que já havia feito uma escala de trabalho para antecipar as tarefas do departamento ele me respondeu: “Symon, a questão não é dizer sim para você. É ter que dizer não para os outros.” Ele se virou e foi embora e eu fiquei com cara de pastel. Enfim, não se

tratava de atender o meu pedido e sim de ter que negar o pedido de outros colaboradores que por ventura quisessem seguir pelo mesmo caminho. A assertividade dele naquela ocasião me fez entender que dizer não para os outros é possível e em muitos casos necessário.

A assertividade é uma afirmação sobre determinado fato. O que pode ser verdadeiro ou falso, dependendo da aceitação das evidências. Eu posso afirmar para você que todo papel usado no Brasil para a produção de livros vem de madeira extraída de áreas reflorestadas. Se esta asserção vai ser aceita por você como verdadeira ou não depende de como você aceita as evidências disso. Se você tem dados para comprovar o que estou lhe falando, minha afirmação não é algo novo para você. É uma reafirmação de algo que você já sabia. Se você não tem estes dados, mas está lendo minhas ideias até agora, é por que já conquistei sua confiança – o que levará você a aceitar minha afirmação como verdadeira. Toda asserção é mais fácil de ser aceita como verdadeira se incluir algo novo do ponto de vista de quem escuta. Por isso, durante uma apresentação de vendas seja assertivo por colocar seu ponto de vista e apresentar algo realmente novo sobre seu produto ou serviço para surpreender o cliente.

Ser preocupado com o pensamento do outro, e em como você pode ajudá-lo, em hipótese alguma pode levar prejuízo a você ou à sua integridade. Um amigo certa vez me disse que o segredo das relações românticas é você somar ao outro e vice-e-versa, nunca subtrair. Uma relação interpessoal durante uma negociação também segue o mesmo princípio. Você até pode (e deve) entender o interlocutor e se preocupar sinceramente com seus sentimentos, mas, não pode jamais se anular deixando de valorizar seus interesses no negócio.

Durante uma venda o empreendedor deve espelhar a posição física do outro. Colocar-se verbal e fisicamente na mesma posição da outra pessoa é a melhor forma de empatia que eu conheço. E é ação pura. Seja assertivo na linguagem e empático nas ações. Mesmo que o cliente o aperte, você não perderá o negócio. Uma das características dos vendedores que demonstram empatia é saber a hora de usar a resiliência.

A palavra resiliência vem do latim, *resilio*, que significa voltar a um estado anterior. Na física, o termo resiliência se refere a capacidade de um corpo de voltar ao seu estado normal após sofrer certa medida de pressão e se deformar. Aplicado ao campo das ciências humanas, resiliência é a capacidade do indivíduo de aguentar a pressão de um ambiente desfavorável e mesmo assim voltar ao seu estado normal diante das adversidades. Em outras palavras para ser assertivo você precisa ter a capacidade de aguentar a pressão que venha a sofrer do seu cliente sem se ‘deformar’, ou seja, sem descer do salto. É manter sua opinião original mesmo quando questionado ou interrompido. Se não fechar o negócio, não fechou.

Você talvez se lembre da canção “*A Proposta*” do Rei Roberto Carlos. Já parou para pensar no poder da letra daquela música? Mas o que aconteceria se o ‘rei’ cantasse esta música para sua amada e ela dissesse ‘não’? Ele teria que cantar a música para outra moça e se ela também o rejeitasse, cantaria para outra e assim por diante. Isso não quer dizer que a proposta era ruim. Quer dizer que a pessoa a qual ele a estava dirigindo não era a pessoa certa para aquela proposta.

O mesmo acontece com uma proposta de negócios. Existem pessoas que não tem competência para compreender o que está diante delas. Se você seguir estas dicas de vendas que lhe passei você pode dormir tranquilo quando algum cliente disser não às suas propostas de vendas. É preciso entender que nem todo cliente será o nosso cliente por mais que a gente se esforce, por mais que a proposta seja boa.

Relembrando: cuide de sua autoestima valorizando a si mesmo e sua empresa; faça uma abordagem com foco no problema do cliente; tenha uma apresentação pessoal coerente com seu negócio dando atenção ao cliente e; sendo assertivo sem perder a empatia. Praticando estas ações você venderá melhor a si mesmo e a imagem da sua empresa. Este entendimento sobre vendas é um dos pilares fundamentais para compreender a diferença entre...

Cap. 17

O PENSAMENTO EMPREENDEDOR E A VISÃO DE EMPREGADO

A conta é simples: seu patrão lhe paga 50 reais por hora e cobra do cliente, 250 por hora. Você, ao saber disso, se revolta. Afinal, quem executa o trabalho é você. Ele nem mesmo dá as caras na empresa e ainda leva a fama! Injuriado, decide abrir uma empresa para ganhar sozinho os tais 250 reais por hora. Acontece que depois de três meses de negócio próprio, você se dá conta de que não sabia como empreender e obter lucro. Faltavam-lhe conhecimentos sobre marketing, vendas (são duas coisas distintas), finanças, gestão de pessoas e planejamento. Agora você trabalha mais do que antes, e o pior: não ganha nem os 50 por hora! Você mesmo causou esta mudança em sua vida ao sair da posição de empregado para ser patrão. Mas você não sabia que não pensava como patrão. Não tinha estruturas de reposta adequada para lidar com os problemas que iria enfrentar.

As mudanças na condição de vida levam o indivíduo a criar estruturas de resposta específicas para supera-las. No exemplo acima, quem não cria estas estruturas de resposta acabará voltando a trabalhar como empregado. Por outro lado, quem cria esta estrutura de resposta dá a volta por cima. Quem nunca ouviu falar do desempregado que, por falta de uma oportunidade de emprego, criou um negócio com pouco investimento e muito trabalho empreendendo ‘por necessidade’?

Esta necessidade surgiu de uma mudança significativa na condição de vida do sujeito, uma vez que sua estrutura de reposta anterior (trabalhar como empregado) já não cooperava para que ele

mantivesse sua vida em harmonia. Anos depois, este mesmo indivíduo tornou-se um empresário bem sucedido, graças à mudança de pensamento que os anos de trabalho por conta própria lhe proporcionaram.

No Brasil, existem milhares de histórias de sucesso que começaram assim: de uma aparente tragédia pessoal ou familiar (uma mudança na condição de vida), surge uma nova maneira de pensar e agir (desenvolvimento intelectual do potencial empreendedor) dando um salto para um novo nível de consciência, ocasionando a criação de novas estruturas de resposta para as mudanças que a vida trouxe, assim como o caso de Viviane Senna, irmã do falecido piloto de Fórmula 1, Ayrton Senna, tricampeão mundial. Pouco antes da sua morte, ele confessou à irmã seu desejo de criar uma fundação para ajudar pessoas carentes. Após o acidente fatal do irmão, ela aproveitou esta mudança na condição de vida e fundou o Instituto Ayrton Senna. É sobre o despertar deste pensamento empreendedor que falaremos neste capítulo.

Não estou dizendo que é necessário um acidente fatal em sua família para que este espírito empreendedor se desenvolva em você. Uma mudança desta ordem é de fato um grande desafio para qualquer pessoa. O ponto aqui é que, não é necessário que você procure pelas mudanças. Elas vem ao seu encontro. Neste século, a única certeza que podemos ter é que a mudança é a única coisa estável. Por isso, uma vez que o mercado globalizado traz as mudanças, é preciso estar psicologicamente preparado para elas. Livros como este o ajudarão a preparar a mente para pensar e agir como empreendedor quando a necessidade de mudança surgir.

Novos pensamentos para novos problemas

O Dr. Clare W. Graves, ao desenvolver o modelo gravesiano, que mais tarde ficou conhecido como Espiral Dinâmica, concluiu que a *“personalidade adulta psicologicamente saudável depende de dois fatores fundamentais: primeiro, a disposição de se auto sacrificar pelo bem estar geral e, segundo, a capacidade de se auto expressar perante os outros”* (Ribeiro, 2007, p. 9).

Há uma oscilação natural entre estes dois polos, ou seja, constantemente vamos da auto expressão para o auto sacrifício e vice-e-versa, o que tem um impacto direto na maneira como decidimos as coisas . Para tomar uma decisão simples, como por exemplo, que roupa usar em determinado evento, pensamos ora no que queremos e como vamos nos sentir (auto expressão), e no mesmo instante em como nossa aparência será percebida pelos outros (auto sacrifício). O mesmo acontece com decisões complexas como sair de um emprego para empreender, ou decidir empreender o emprego que têm. Pensamos constantemente naquilo que queremos e no que ‘devemos’ fazer em conexão com a opinião dos outros. Daí surge uma pergunta: o que determina quando é psicologicamente saudável pensar mais nos outros do que em nós mesmos?

Roberto é um empreendedor de sucesso. Sempre manteve o bom humor e faz questão de atender pessoalmente quem entra em sua loja, tanto clientes, como fornecedores. Naquela manhã, ele passou todo o período na área de vendas e já perto da hora do almoço, atendeu a um casal que queria comprar um refrigerador. Insistiram em um desconto de 40 por cento! Mesmo sabendo que tomaria prejuízo naquela negociação, Roberto aceitou a perda momentânea visando obter a recompensa de conquistar o casal-cliente em longo prazo. Um auto sacrifício justificado. Logo depois de concretizar esta venda, ele subiu para o escritório onde recebera um fornecedor. Lá, na posição de comprador, o mesmo Roberto atencioso e generoso cedeu lugar para uma postura mais arrogante e disposta a fazer valer a sua opinião auto expressiva. Doa a quem doar...

Em sua opinião, o que aconteceu para que Roberto mudasse de personalidade tão rapidamente? Um paradoxo empresarial, ou simplesmente a manifestação de uma personalidade adulta psicologicamente saudável, que se adapta rapidamente às mudanças no ambiente e responde à altura das novas condições de vida para sobreviver à complexidade da vida empresarial?

“Mudanças externas com frequência exigem mudanças internas”.

Há duas variáveis que promovem e sustentam uma mudança de comportamento: as condições de vida (determinadas pelo ambiente) e o potencial intelectual (definido pela capacidade de aprendizagem do sujeito) para adaptar sua estrutura psicológica à mudança. Para lidar com as mudanças em sua condição de vida, é necessário que o sujeito desenvolva flexibilidade para se adaptar as novas condições que surgirem. O mundo muda com uma velocidade incrível e quem não aprende a ‘dançar conforme a música’, ficará parado vendo a banda passar...

Sendo assim, pergunte-se: *Como minha atual condição de vida poderia ser melhorada se, hoje, eu possuísse uma estrutura de resposta para problemas que ainda não tenho?*

Esta pergunta parece confusa, mas pensar nela e buscar a resposta constituem uma atividade bastante elucidativa do ponto de vista empresarial. Estamos buscando uma evolução de pensamento. Uma vez que você procura enxergar problemas que ainda não tem, começará um processo de prevenção e planejamento dos próximos passos rumo a construção de seu futuro, seja em base pessoal ou profissional. Por exemplo: ao se questionar sobre “que problemas você ainda não tem como empregado, mas que viria a ter se fosse empresário” você pode se preparar, desenvolvendo estruturas de resposta para estes problemas, antes mesmo de empreender. Este livro é um exemplo de mudança do potencial intelectual para a construção de estruturas de resposta específicas aos problemas que só os empreendedores, empresários e líderes empresariais têm em função das posições que ocupam na sociedade. Uma pessoa que nunca pensou em assumir a liderança ou em empreender, ao ler uma obra como esta, talvez não entenda 20 por cento do que estamos discutindo aqui. Por outro lado, ao entender como pensam e agem os empreendedores bem-sucedidos, você pode avaliar constantemente se possui as mesmas estruturas de resposta que eles

usaram em determinadas situações e, a partir daí, desenvolvê-las se assim desejar.

Antes de nos aprofundarmos nesta questão, quero que você entenda que estruturas de resposta de um nível de pensamento inferior, não são suficientes para solucionar os problemas de um nível superior de pensamento. Estes problemas surgem no ambiente em que estamos inseridos e modificam nossa condição de vida atual. Daí a necessidade de novas maneiras de pensar e agir visando a sobrevivência. Nos últimos anos, o mercado mundial tem exigido uma nova postura diante dos problemas globais, por parte do profissional moderno. No entanto, a maioria das pessoas ainda não se deu conta disso. Insistem em viver com pensamentos ultrapassados para enfrentar problemas complexos que ‘mudam de figura’ rapidamente. É como se a pessoa usasse uma espingarda contra inimigos que possuem uma bomba atômica.

Portanto, é *mister* conhecer e aplicar o modelo da espiral dinâmica para que possamos aprender a pensar como empreendedores por conhecer suas características, seu modo de pensar, suas motivações, como aprendem e, principalmente, por contrastar isso com a “mentalidade de empregado”. Só assim será possível desenvolver estruturas de resposta específicas para lidar com problemas que os empresários têm. Sem mudar o pensamento, dificilmente uma pessoa mudará seu comportamento.

Entendendo melhor a Espiral Dinâmica (O Modelo Gravesiano)

Vamos entender melhor o trabalho do Dr. Clare Graves, que nos ajudará a compreender de maneira mais aprofundada a questão dos valores pessoais em nossa visão de mundo e como isso impacta o modo como tomamos decisões, ou seja, a maneira como lidamos com a complexidade das novas condições de vida, partindo do princípio que empreender é uma nova condição de vida, o que exige estruturas de resposta específica de empreendedores. Faremos uma introdução resumida do Modelo Gravesiano e suas aplicações, nos concentrando em como os níveis de pensamento se manifestam

através de conjuntos de valores e visões de mundo específicos de cada – também conhecido como *meme de valor*.

Após ter sido dispensado do serviço militar, o Dr. Graves começou a lecionar Psicologia para os alunos do Union College, em Schenectady, Estado de Nova York. O ano era 1952. Na época, ao explicar para os alunos os modelos e teorias de desenvolvimento humano criados por Freud, Jung, Maslow, Rogers e outros, ele ficou surpreso quando seus alunos começaram a questioná-lo em relação a qual destes modelos era o melhor. Qual destas teorias revelava com precisão o modelo de desenvolvimento da natureza do homem?

Esta questão fez o Dr. Graves perceber que, todas as teorias até então apresentadas, não traziam um modelo completo. Assim, ele decidiu pesquisar com métodos científicos qual a verdadeira natureza humana. E nos 30 anos que se seguiram, até seu falecimento em 1986, o Dr. Graves dedicou-se por tempo integral a encontrar a resposta à seguinte pergunta: “O que é um ser humano adulto psicologicamente saudável?”. Ao longo do tempo de sua pesquisa, o Dr. Graves e sua equipe entrevistaram mais de 50 mil pessoas e a conclusão a que chegaram é a de que um adulto psicologicamente saudável é aquele que:

- a) Se dispõe a sacrificar-se pelo bem geral;
- b) É capaz de se auto expressar perante os outros.

Ao perceber esta dicotomia na opinião dos entrevistados, o Dr. Graves notou que, embora eles enfatizassem a auto expressão ou o auto sacrifício em situações específicas, isso não impedia a pessoa de se adequar à vida. Daí, o movimento cíclico (que explicaremos a seguir), que oscila entre o eu e o nós, toda vez que vamos tomar uma decisão avaliando o impacto desta decisão em nós e nos outros. Em continuidade à sua pesquisa, ele percebeu que em cada um dos grupos surgiram também subgrupos quando novos parâmetros eram levados em consideração. O grupo cujos componentes se dispunham a sacrificar-se pelo bem estar geral, subdividiu-se em:

- 1.1. Aqueles que estavam dispostos a se sacrificar visando a recompensa em logo prazo;
- 1.2. Aqueles que se dispunham a sacrificarem com o objetivo de serem recompensados em curto prazo, como a aceitação pelo grupo, por exemplo.

O outro grupo, que se auto expressava perante os outros, subdividia-se em:

- 2.1. Aqueles que se auto expressavam de modo calculado, causando prejuízo aos demais;
- 2.2. Aqueles que se auto expressavam sem prejudicar quem quer que fosse.

Posteriormente, Don Beck e Chris Cowan, discípulos do Dr. Graves, ampliaram este modelo e aplicaram a ele uma escala cromática, facilitando assim sua assimilação. Este assunto não é dos mais simples, mas tenha certeza de que é o mais sofisticado entendimento do crescimento da consciência humana e de suas aplicações pragmáticas ao mundo dos negócios. Com as atualizações de Beck e Cowan, chamada por eles de Espiral Dinâmica, a compreensão do assunto ficou muito mais clara. Sendo assim, podemos avançar à classificação feita por eles e as cores utilizadas para representar cada grupo. Esta classificação cromática aplicada por eles revelou assim quatro tipos de personalidade adulta saudável:

AZUL (1.1): SACRIFÍCIO ATUAL COM RECOMPENSA TARDIA; VERDE (1.2): SACRIFICIO ATUAL COM RECOMPENSA IMEDIATA; LARANJA (2.1): AUTO EXPRESSÃO COM PREJUÍZO PARA TERCEIROS; AMARELO (2.2): AUTO EXPRESSÃO SEM PREJUÍZO AOS DEMAIS.

Didaticamente, o que quero que você memorize é o que está no quadro acima. Por que? por que o Dr. Graves percebeu que

os dados referentes ao grupo de pesquisa 1 (Azul-Verde) eram semelhantes em muitos aspectos, mas se diferenciavam quando o assunto era “autoridade”. Para o subgrupo Azul, “autoridade tinha de ser hierarquicamente superior”, enquanto para o subgrupo Verde, “a autoridade poderia vir dos próprios colegas, dentro do grupo”. No que diz respeito à mudança de comportamento, para que uma pessoa pertencente ao grupo Azul mudasse seu modo de agir, a ordem deveria vir do seu superior – uma autoridade devidamente constituída, enquanto os do grupo Verde mudariam de comportamento por incentivo dos colegas.

Alguns anos depois o Dr. Graves percebeu que de acordo com determinadas situações da vida dos indivíduos acompanhados na pesquisa, eles mudavam de forma previsível, indo de um subgrupo para outro, ou seja, de Azul para Laranja, de Laranja para Verde, de Verde para Amarelo – caracterizando assim uma mudança de nível de pensamento – do mais simples para o mais completo, alternando seu comportamento entre o “eu” (auto expressão) e o “nós” (auto sacrifício) .

Essa descoberta do Dr. Graves contrariou o conhecimento vigente e fez surgir um novo nível de personalidade adulta saudável, levando-o a conclusão de que não existe um patamar para o desenvolvimento da personalidade adulta saudável. Entre as conclusões do Dr. Graves, ele descobrira que os níveis de personalidade emergem, indo de um para o outro, ao passo que as condições de vida se modificam aumentando assim a complexidade no modo como este indivíduo percebe sua realidade, ou seja, sua visão de mundo. Vejamos um pouco mais sobre estes dois aspectos (a condição de vida e a visão de mundo) são relevantes para aplicação do modelo gravesiano para empreender.

As condições de vida

Não sou adepto da teoria darwinista . Saber se evoluímos de outra espécie mudará pouca coisa nas condições atuais de vida as quais nos encontramos. Vejo mais sentido em observar as mudanças que ocorrem constantemente no mundo que nos cerca. O

bairro em que você mora hoje, é bem diferente do que era 10 anos atrás. O mundo em que você nasceu era muito diferente do mundo em que você vive hoje. Com o mercado acontece a mesma coisa. É muito mais difícil ganhar dinheiro hoje, do que era há 20 anos. Prova disso é que os impostos só aumentam... E o que garante sua sobrevivência? Sua capacidade de se adaptar às mudanças. Quando mais rápido você se ajustar às novas condições de vida que surgem a cada dia, maiores serão as suas chances.

Estas condições de vida representam mudanças constantes que podem nos sobrevir a qualquer momento: uma demissão inesperada, um problema familiar ou uma promoção que aparentemente é positiva até você perceber que não estava pronto para assumir o cargo – enfim, tudo o que acontece que o surpreende (positiva ou negativamente), fazendo com que você entre em um estado de agitação é uma mudança nas condições de vida. Houve uma dissonância cognitiva, uma desarmonia entre a nova situação e seu modo de agir anterior. Pense em uma jovem que está pleiteando uma bolsa de estudos no exterior e possui grandes chances de alcançá-la. De repente, ela descobre que está grávida. Essa surpresa representa uma mudança na condição de vida desta jovem que, agora terá que se adaptar a nova realidade de mudança que se instalou em sua vida.

“O tempo e o imprevisto sobrevivem a todos os homens”.

– Eclesiastes 9:12.

Visão de mundo

Cada um de nós possui uma maneira diferente de ver as coisas. O modo como percebemos as coisas a nossa volta constituem-se nossa visão de mundo. Esta maneira individual de ‘ver as coisas’ é determinada pelos nossos valores – aquilo que julgamos importante para nós. Em termos bem simples, sua visão de mundo é o seu modo de pensar sobre as coisas, que influencia seu modo de agir. É o que o Dr. Graves chamou de ‘estrutura de resposta’ às condições de vida. Sob o prisma do modelo gravesiano,

uma pessoa adulta psicologicamente saudável, tem estruturas de resposta próprias para cada nova condição de vida que lhe sobrevier. O que poucos sabem é que, pessoas que tem visões de mundo parecidas tem a tendência de reagir às mudanças de forma parecida, por possuírem valores parecidos. E o que isso significa para nós, do ponto de vista empresarial?

Volte ao quadro que apresenta a classificação cromática de Don Beck e Chris Cowan aos quatro tipos de personalidade adulta saudável. Perceba que, com as conclusões que o Dr. Graves chegou posteriormente sobre a variação cíclica e emergente, o quadro ficou assim:

1. AZUL (1.1):
SACRIFÍCIO ATUAL COM RECOMPENSA
TARDIA;
2. LARANJA (2.1):
AUTO EXPRESSÃO COM PREJUÍZO PARA
TERCEIROS;
3. VERDE (1.2):
SACRIFICIO ATUAL COM RECOMPENSA
IMEDIATA;
4. AMARELO (2.2):
AUTO EXPRESSÃO SEM PREJUÍZO AOS
DEMAIS.

Isso significa que, existem pessoas com valores “azuis” que possuem estruturas de resposta para problemas deste nível de pensamento, enquanto outras com valores de uma personalidade ‘laranja’ teriam condições de resolvê-los com maior facilidade, por estarem mais bem preparadas para aquela mudança na condição de vida. Com o tempo, estas pessoas podem enfrentar problemas complexos demais para serem lidados com seus valores (seu modo de encarar as coisas) e com isso, precisam desenvolver valores de um nível de consciência superior, neste caso, o verde. Com novos problemas e as mudanças nas condições de vida, novos valores precisam ser aprendidos para garantir a sobrevivência dentro daquele sistema, indo para o amarelo, depois para o Turquesa e

como alguns autores defendem na atualidade, o Coral – um novo nível de consciência voltado para o ‘eu’. O que determina sua habilidade de resposta aos problemas da vida são seus valores dominantes, sua visão de mundo. Finalmente, resta saber quais são os valores das personalidades identificadas pelo Dr. Graves para cada subgrupo que apresentamos até agora. O quadro a seguir facilitará este entendimento.

Nível de Pensamento	Valores Importantes que formam a Visão de Mundo do Indivíduo	Estrutura de Resposta às Novas Condições de Vida originadas pela mudança
<i>Azul</i>	<i>Motivam-se para ação através de: ordem, significado, sentido, segurança, honra e integridade. O sentimento de culpa as faz agir de acordo com dogmas e padrões pré-estabelecidos pela autoridade constituída, são submissos e obedientes. Buscam a estabilidade.</i>	<i>Absolutista. Pensam em termos de certo ou errado. Criam regras para tudo e para todos. Aprendem pelo medo do castigo. Recompensas imediatas não surtem efeito. O que elas querem é não ser punidas. Agem diante de uma situação problema como se estivessem sendo castigadas pela força superior e tendem a ser fundamentalistas. Trazem a ordem e estabilidade para tudo; controlam a impulsividade pela culpa; impõe a lei e a ordem aos outros;</i>
<i>Laranja</i>	<i>Motivam-se para ação através de: competência, convivência com o risco, pensamento pragmático, às vezes antiético, o que leva prejuízo aos outros. Gostam do poder, da ação, da utilidade, da praticidade das coisas. Lutam pela autonomia e pela independência.</i>	<i>Pensam de forma multidisciplinar, uma vez que buscam a melhor forma de agir, para garantir os melhores resultados. São abertos a mudanças e sempre realizam coisas que melhoram a vida da maioria em longo prazo, através da ciência e da tecnologia. Progridem na carreira através de soluções práticas. Entram no jogo para vencer e gostam de competir.</i>
<i>Verde</i>	<i>Motivam-se através da possibilidade de fazer parte de um grupo; do</i>	<i>São observadores e relativistas. Gostam de filosofia e relacionam as coisas</i>

	<i>convívio social; da acomodação; da moda; tem forte senso de equipe e gostam de 'estar junto'.</i>	<i>promovendo a reflexão. Se líderes, seu foco não é tomar decisões e sim, serem aceitos pelos liderados. Pouco resultado prático. Gostam de investigar o próprio interior e o interior dos outros através de um 'senso de comunidade' e do compartilhamento de recursos. Proporcionam a diversidade e o multiculturalismo. Defendem os direitos das crianças e dos animais. Vivem livres dos dogmas e de ambição</i>
<i>Amarelo</i>	<i>Motivam-se principalmente através de: sentimento de estima; o ato de expressar-se; o ser-pensante; a liberdade e a indulgência; equilíbrio; criatividade; rapidez; eficácia e eficiência.</i>	<i>Procuram descobrir como viver em harmonia sem prejudicar os outros em nenhuma instância. Por se tratar de um nível de segunda camada, pouco se sabe a respeito do modo de agir destas pessoas, porém, em sua personalidade não há raiva ou hostilidade, ganância, hesitação em buscar melhorias. Enxergam diferentes cenários em todas as situações de mudança que se lhe apresentam.</i>

Adaptado de RIBEIRO, Lair. Decidir e Implementar em um mundo complexo, veloz e incerto. Editora Leitura, 2007.

Portanto, após analisar este quadro com os diferentes valores e estruturas de resposta de cada personalidade, já podemos fazer uma avaliação parcial, onde: pessoas com uma personalidade “Azul e Verde” enfrentaria dificuldades para empreender, uma vez que os valores dominantes destas personalidades produzem estruturas de resposta compatíveis com as de um empregado/liderado e não de um empreendedor/líder. Por outro lado, pessoas com uma personalidade “Laranja e Amarelo”, possuem mais chances de empreender com sucesso, pois, entre seus valores estão os princípios e conceitos compatíveis com o de líderes empresariais de sucesso, o que previsivelmente, de acordo com o modelo gravesiano, levam a estruturas de resposta coerentes e

eficazes diante dos problemas que os empresários enfrentam diariamente, aumentando a complexidade de abrir uma empresa.

É importante destacar que, de acordo com o Dr. Graves, sem que haja uma mudança na condição de vida, não há a necessidade de mudar para um nível superior de consciência. Ou seja, se você não pretende mudar sua vida profissional (por empreender um negócio próprio ou tomando a decisão de ser um colaborador de primeira grandeza), tudo o que consideramos até aqui, não passará de curiosidade para você. O desejo de mudança é condição *sine qua non* para que você suba de um nível para outro.

Neste momento, cabe mais uma pergunta:

**Você prefere se adaptar previamente para a mudança ou
prefere ser pego de surpresa pelas condições de vida que o
mercado impõe?**

Maquiavel, em seu livro, “*O Príncipe*”, cita um governante que sempre se preparava para o pior, mesmo que isso nunca acontecesse. No entanto, se o infortúnio viesse a acontecer, ele já estaria preparado para sair da situação com êxito o mais rápido possível. Se assim como o monarca do século 16, você gosta de estar preparado para as condições de vida que o ambiente ao qual você está inserido propõe, nosso próximo assunto interessará a você.

A memética e a mudança efetiva na maneira de pensar

Sempre que as pessoas me perguntam como estou, respondo: “Estou ótimo! Se melhorar vira festa!” Faz pelo menos 12 anos que uso esta expressão. Recentemente, durante uma convenção, um senhor na mesa ao lado, respondeu a um de seus contatos com a mesma resposta que dou sempre. A princípio achei estranho. Depois, me lembrei da natureza imitadora do homem, que dá base para o entendimento de uma nova ciência, a Memética.

Quantas coisas você já aprendeu na vida por copiar dos outros? Quantas vezes você teve uma ideia, ou usou uma expressão particularmente sua e depois de um tempo, percebeu que pessoas desconhecidas por você a utilizavam? Quantas empresas criam novos métodos de produção enquanto outras estão copiando aquele modelo de trabalho? A primeira empresa pode até acreditar que saiu na frente, mas quem se beneficiou mesmo foi que utilizou a ideia sem que a precisasse criar.

Estas situações que acontecem em nosso cotidiano com muito mais frequência que imaginamos, constituem-se maneiras de expressão dos memes, uma espécie de DNA Cultural, que contém núcleos de informação e irradiam comandos, instruções, programas culturais e normas sociais de uma mente para outra. (Ribeiro 2002, p.214). Assim como a genética estuda os genes, a memética estuda os memes. Portanto, a memética é a ciência que estuda ideias e crenças como unidades vivas, dotadas de capacidade de se difundir de um cérebro para outro como se fosse um vírus.

Se o gene é uma unidade de informação biológica, precisaríamos de uma unidade equivalente no campo cultural. Richard Dawkins, da Universidade de Oxford, em seu livro de 1976, *“O Gene Egoísta”* propôs a palavra “meme” para designar essa nova entidade cultural. O termo vem do grego mimeme (imitação), reduzido a duas sílabas para que soasse parecido com “gene”. Um meme tem como função única se replicar. Como todo vírus, uma ideia precisa de um hospedeiro, neste caso a mente humana serve bem ao propósito do meme: multiplicar-se rapidamente e fortalecer a ideia contida nele para que ela continue se replicando. A princípio, é um tanto incomodo para nós que achamos que estamos no controle de alguma coisa. Por exemplo, quando você adere a uma doutrina religiosa, na realidade, foi a ideia que se aderiu a você, e não o contrário. Agora pense, por um instante: de quem são as ideias hospedadas em sua mente?

Na maioria dos casos, somos hospedeiros de ideias nem sempre benéficas para nós, mas vantajosas apenas para elas mesmas. Lembre-se se que um meme pode ser uma ideia, uma crença, uma informação, uma logomarca, um refrão de uma música,

um provérbio, uma teoria científica, uma instrução, regras morais e sociais, e o que nos interessa no momento: um comportamento específico. Como?

Um meme é como um arquivo compactado contendo informações. Quando este arquivo é aberto, libera seu conteúdo e se instala na mente humana reorganizando o pensamento e o sistema de decisões da pessoa de acordo com as características do meme. Assim, os memes modelam as prioridades básicas de nossa vida resultando em decisões e comportamentos que elas manifestam. Deste modo, um meme determina como a pessoa pensa e toma decisões sem interferir naquilo que ela pensa e no conteúdo da decisão a ser tomada. Daí a sensação de que a pessoa está no controle, quando na realidade, ela está sendo controlada pela ideia. Juntando tudo: um meme é na realidade “um conjunto de valores que moldam o pensamento de uma pessoa, preparando-a para atuar dentro de um determinado contexto, com formas de ação específicas que lhe possibilitam sobreviver a mudanças nas condições de vida”. Sendo assim:

- a) Um indivíduo em um nível “Azul” pensa de modo Absolutista e se orienta por valores como Autoridade e Ordem, estando preparados para atuar no contexto empresarial como Colaborador Exemplar. Uma pessoa neste nível resolveria problemas em um nível de complexidade muito baixo.
- b) Um indivíduo com uma personalidade nível “Laranja” pensa de modo Múltiplo, orientando-se por valores como a Competitividade e Resultados, estando preparado para uma atuar no contexto empresarial como Líder-Empreendedor. Este profissional já enfrenta problemas mais complexos, porém seu foco é individualista.
- c) Um indivíduo “Verde” pensa de modo Relativista e se orienta por valores como Igualdade e Consenso, estando preparados para atuar no contexto empresarial como um membro de equipe bastante participativo. Para a resolução de problemas complexos, dependeria de outros para ajudá-lo tanto a decidir o que fazer como fazer.

- d) Um indivíduo com uma personalidade no nível “Amarelo” pensa de modo Sistemático, orientando-se por valores como a Interação e Liberdade, estando preparado para uma atuar no contexto empresarial como Líder. Os problemas com que ele se ocupa são mais complexos que os de outros níveis, porém, sua atuação é mais integrativa, unindo valores dos níveis verde e amarelo. Se além destes níveis incorporasse os valores do nível laranja, seria muito mais pragmático.

Associando este conhecimento ao modelo gravesiano, um meme é o conjunto de valores e visão do mundo pertencente a cada nível de personalidade que apresentamos aqui, identificados pelas cores (Azul, Laranja, Verde e Amarelo). O meme atua como um campo magnético que atrai e muda o modo como as pessoas vivem, pensam, agem, trabalham e tomam decisões a respeito de questões importantes como a discutida neste livro. Para empreender, você precisa abandonar a visão de empregado (azul e verde) e desenvolver um pensamento voltado para a liderança estratégica (laranja e amarelo).

Após o acidente nuclear de Fukushima, em 11 de março de 2012, as autoridades locais determinaram que as pessoas evacuassem a área com risco de contaminação para não ficar exposta a radiação presente no local. Tal exposição colocaria a pessoa em uma posição de vulnerabilidade diante de outras doenças, tornando-a um hospedeiro para diversos tipos de vírus, alguns com efeitos de longo prazo, contra aos quais não existe vacinação. O que isso tem a ver?

Uma vez que você fica exposto ao conjunto de valores de um nível de personalidade acima do seu (um meme de um nível diferente personalidade), você acabará contaminado pelo vírus da mente pertencente a tal nível.

Portanto, se você acredita que pode empreender, fique no meio de empreendedores. Leia sobre eles. Interesse-se pelos assuntos deles. Vá a encontros de empresários mesmo sem ser um. Assista a

palestras e seminários. Visite workshops e grupos de discussão sobre empreendedorismo⁴. Para ser contaminado pelo vírus é preciso expor-se a ele. Para ser ‘pego pelo pensamento empreendedor’ é preciso estar exposto a ele sem preocupar-se com a vacina, isto é, sem os preconceitos de um nível de personalidade inferior, uma vez que, involuntariamente, o meme do empreendedorismo acabará se hospedando e reestruturando seu modo de pensar e agir, promovendo uma verdadeira mudança de mentalidade porque (1) atuará no seu sistema de crenças; (2) modificará seus valores dominantes e; (3) lhe preparará para vencer os problemas que o mercado espera que empresários solucionem. Você irá do nível de existência ‘empregado’ para o nível de existência ‘empresário’ à medida que o meme empresarial contido nestes ambientes for reorganizando seus pensamentos e modificando sua maneira de ver o mundo e tomar decisões.

Concluindo, o mundo globalizado em sua complexidade, promove as mudanças na condição de vida das pessoas, talvez da sua vida. Livros como este, preparam sua mente para lidar com estas mudanças através de uma postura ativa e um modo de atuação que lhe permita melhorar de vida em momentos difíceis, crescendo onde os outros enxergam apenas problemas. E não é esta a visão de alguém que vê e aproveita as oportunidades? Que avalia e convive com o risco? Que inova trazendo melhorias para a humanidade? Que gera emprego e renda para pessoas com uma personalidade em um nível de complexidade inferior? Empreender não é para qualquer um. Exige coragem e arrojo. Determinação e estratégia. O modelo gravesiano comprova isso. Depois do modelo gravesiano,

⁴ Eu poderia simplesmente dizer a você que frequentasse cursos e palestras sobre empreendedorismo e que eles fariam maravilhas na sua vida, assim como outros palestrantes fazem. No entanto, não acredito em maravilhas fantásticas, ‘oba-oba’ e promessas de ‘resultados rápidos’. Acredito que o conhecimento tem o poder de transformar e gerar resultados imediatos e duradouros. Como meus leitores são pessoas inteligentes, eles têm o direito de ter sua inteligência aguçada com uma explicação coerente com o nosso tempo e altamente reveladora como a deste capítulo.

mudar de vida nada mais é do que mudar de meme. Depende apenas dos valores que cada um possui.

Valores de empreendedor geram estruturas de resposta de um empreendedor. Mentalidade de empregado mantém o indivíduo na mesmice de esperar que alguém resolva o seu problema. Na sequência, apresento um exercício muito prático que lhe mostrará onde você está em relação ao pensamento empreendedor e como muda-lo através do desenvolvimento das atitudes empreendedoras discutidas ao longo do livro. Tudo depende dos valores que você tem para lidar com os problemas que surgirem.

TESTE: VOCÊ PENSA COMO UM EMPREENDEDOR?

Este exercício não se trata de mais um teste de perfil empreendedor como se vê por aí. Ele foi desenvolvido com base nos estudos do Dr. Clare Graves, visando um equilíbrio entre o individualismo e a coletividade, bem como a necessidade de viver em harmonia com seus valores dominantes. Na realidade, este teste não visa apontar para um perfil empresarial pronto ditado pelo capitalismo. O objetivo pelo qual este teste foi desenvolvido é ajuda-lo a desenvolver novos valores dominantes que podem impulsiona-lo diante das situações que a vida de um empreendedor apresenta. No capítulo você viu o quê fazer para mudar. Com este exercício entenderá o como mudar. Na sequencia, temos as orientações para execução do teste.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O TESTE:

1. Escolha 21 palavras na lista abaixo, tendo em mente à seguinte questão: “HOJE, O MAIS IMPORTANTE PARA MIM É...”. Coloque a data em que você fizer o exercício pela primeira vez. Isso o ajudará a perceber a mudança de pensamento toda vez que você repetir o teste. Sugiro que você refaça este teste a cada 12 meses.

HOJE (___/___/___), O MAIS IMPORTANTE PARA MIM É...

- | | | | |
|-----|---------------|-----|-----------------|
| 1. | Ordem | 22. | Múltiplo |
| 2. | Competência | 23. | Obediência |
| 3. | Significado | 24. | Resultado |
| 4. | Risco | 25. | Estabilidade |
| 5. | Sentido | 26. | Melhoria |
| 6. | Pragmático | 27. | Certo |
| 7. | Segurança | 28. | Futuro |
| 8. | Maquiavélico | 29. | Errado |
| 9. | Honra | 30. | Tecnológico |
| 10. | Poder | 31. | Castigo |
| 11. | Integridade | 32. | Científico |
| 12. | Ação | 33. | Medo |
| 13. | Culpa | 34. | Solução |
| 14. | Utilidade | 35. | Fundamento |
| 15. | Dogmas | 36. | Competitividade |
| 16. | Praticidade | 37. | Deus |
| 17. | Padrão | 38. | Vitória |
| 18. | Autonomia | 39. | Controle |
| 19. | Autoridade | 40. | Mudança |
| 20. | Independência | 41. | Lei |
| 21. | Submissão | 42. | Progresso |

1. Repita o mesmo procedimento, escolhendo mais 21 palavras da lista Nº 2.

- | | | | |
|-----|--------------|-----|---------------|
| 1. | Grupo | 17. | Eficiência |
| 2. | Estima | 18. | O Eu |
| 3. | Convivência | 19. | Harmonia |
| 4. | Pensamento | 20. | O Outro |
| 5. | Acomodação | 21. | Ética |
| 6. | Liberdade | 22. | Investigação |
| 7. | Moda | 23. | Calma |
| 8. | Indulgência | 24. | Comunidade |
| 9. | Equipe | 25. | Disposição |
| 10. | Equilíbrio | 26. | Diversidade |
| 11. | Junto | 27. | Amigável |
| 12. | Criatividade | 28. | Multicultural |
| 13. | Observação | 29. | Percepção |
| 14. | Rapidez | 30. | Direitos |
| 15. | Eficácia | 31. | Sistema |
| 16. | Reflexão | 32. | Liberdade |

33.	Conjunto	38.	Juventude
34.	Desprendimento	39.	Expressão
35.	Mansidão	40.	Abstrato
36.	Social	41.	Manifestação
37.	Respeito	42.	Relativo

3. Conte a quantidade de palavras pares e ímpares em cada quadro.
4. Some a quantidade de palavras pares escolhidas nos dois quadros e transfira para a tabela abaixo. Faça o mesmo com as palavras ímpares.

Quantidade de palavras pares:

Quantidade de palavras ímpares:
--

RESULTADO 1: PAR

Uma predominância de palavras pares indica maior potencial para EMPREENDER E LIDERAR EMPRESAS. Este potencial está latente, precisando ser liberado para a ação. Estude novamente os capítulos da parte 1, onde discutimos os conceitos psicológicos, filosóficos e emocionais relacionados a atividade empreendedora. Vale considerar também os capítulos 5 (que trata da iniciativa para buscar e aproveitar oportunidades), o capítulo 7 (que aborda a criação de um planejamento), capítulos de 11 a 13, que falam sobre elaborar estratégias praticas de ação para implementar soluções, como inovar visando ganhar espaço de mercado e a auto reponsabilidade – sua habilidade de liderança diante dos problemas empresariais e, por último, recomendando a releitura do capítulo 14, sobre a Persistência. Mesmo no caso daqueles que decidem não empreender um negócio próprio, para liderar empresas é preciso destas principais atitudes empreendedoras.

RESULTADO 2: ÍMPAR

A predominância de palavras ímpares indica o modo de pensar do EMPREGADO, MEMBRO DE UM GRUPO. Isso indica que abrir uma empresa no momento não é recomendado, pois, a pessoa com estes valores dominantes não possuem estrutura mental/cerebral para lidar com os desafios que a mudança de empregado para patrão trará para o indivíduo. Para acelerar o

avanço para o pensamento empreendedor, recomendo uma consideração mais aprofundada dos capítulos 6 (busca pessoal de informações), capítulos 8 e 9, que abordam a relação íntima entre empreender correndo riscos, bem como o estabelecimento de metas. Ainda o capítulo 10 sobre a inteligência social. Muitas pessoas com mente de empregado confundem trabalho em equipe com trabalho em grupo. Neste, o indivíduo de aproxima de pessoas parecidas com ele. Naquele, você trabalha com pessoas de diferentes preferências e opiniões, porém complementares no tabuleiro empresarial, o que exige uma capacidade maior de relacionamento com diversas pessoas – não apenas de quem gostamos.

Repita este exercício futuramente. Você ficará surpreso em descobrir que, em um período relativamente curto de tempo, você amadureceu psicologicamente. Cabe lembrar que não há a necessidade de empreender abrindo uma empresa própria. É possível ser um excelente colaborador e se tornar líder, se aprender a pensar como empresário desenvolvendo o que os especialistas chamam de *ownership*, ou o sentimento de ser dono. Sua estrutura de resposta estará mais adequada à mudança que a condição de vida trará. Com esta nova maneira de pensar e agir, você terá mais força para manter a...

Cap. 18

A FIRME DECISÃO DE MUDAR

Uma pesquisa publicada em março de 2013 pelo Instituto *Endeavor*, sobre o Perfil do Empreendedorismo no Brasil, aponta que “embora 76% da população queira empreender e a maioria abra negócios por enxergar oportunidades, existem 19% que preferem ser empregados a ter o próprio negócio”. Entre os motivos citados pelos entrevistados estão:

- a) A estabilidade que o emprego proporciona, com 50%;
- b) Direito ao seguro social e outros benefícios, com 38%;
- c) Incertezas do mercado, a renda fixa garantida no fim do mês, 33%;
- d) A quantidade de horas fixas semanais, com 11%.

Não sou contra o emprego com carteira assinada. Sou contra a acomodação que o emprego gera nas pessoas. Por que você acha que hoje em dia as pessoas estão feito loucas atrás de concursos públicos? Será que por amor ao público? Ou todos estão querendo uma maneira de ficar ‘sossegados’ pelo resto da vida? Repito o que já disse no começo do livro: não há problema nenhum em ser empregado, desde que você decida ser o melhor empregado que a sua empresa já teve. Desde que você use todo o seu potencial em benefício da empresa enquanto estiver lá.

O problema é que não é isso o que acontece. A maioria das pessoas se conforma com a mediocridade. Com isso, vivem de forma medíocre, estudam de maneira medíocre, impulsionando o ciclo de uma sociedade medíocre. E a base de tudo isso é a zona de conforto que o emprego fixo cultiva oito horas por dia mantendo o indivíduo abaixo de sua capacidade sentindo-se confortável com pouco.

Por favor, olhe pela sua janela e procure por uma árvore. Assim que encontra-la, olhe bem para ela. Talvez você nunca tenha pensado nela como o que ela realmente é: uma árvore. Ela não deixa de ser árvore em algumas épocas do ano. Ela não vira arbusto. Um pé de maçã, por exemplo, nunca se transformará em pé de jaca, e muito menos em pé de amora. Muito pelo contrário: um pé de maçã lutará com toda a sua força para extrair do solo tantos quantos nutrientes e minerais conseguir para poder exercer todo o seu potencial de pé de maçã.

E isso acontece com todos os seres vivos do planeta, com exceção do homem. Só o ser-humano aceita viver abaixo de seu potencial. Só os humanos se conformam com pouco e agem proporcionalmente para conseguir este ‘pouco’. Isso é tão forte que está impregnado na linguagem: “Meu sonho é ter uma casinha, comprar um carrinho, abrir um negocinho!”. Tudo no diminutivo. Sempre abaixo do potencial humano. Sempre com pouca diferença, com mudanças pequenas.

Olhe novamente para a descrição dos motivos para não empreender na pesquisa supracitada. Note que estabilidade, seguro, benefícios, renda fixa e horas fixas semanais são valores de quem não gosta de mudanças. Entre as muitas coisas que pudemos aprender com o atentado terrorista de 11 de setembro é o fato de que não existe segurança no mundo, mas instabilidade. A única coisa constante no mundo é a mudança e quem aprende a lidar com elas atinge com maior facilidade o patamar da excelência. Assim como a escuridão é a ausência da luz, a mediocridade é a ausência de excelência.

Lembre-se que empreender é um sonho de muitos, porém, uma decisão de poucos por que exige uma mudança de atitude. É preciso ter a disposição de mudar. Para viver a vida que você merece é preciso abandonar a vida que você tem levado.

Há dois tipos de pessoas no mercado: aquelas que pensam como uma cadeira de balanço e as que pensam como carros de Fórmula 1. O movimento de uma cadeira de balanço sempre oscila para frente e para trás, não importa a intensidade do estímulo ou a força colocada sobre ela. Já um carro de Fórmula 1 não oscila. Ele

só anda para frente. Não tem nem marcha à ré! No mercado existem pessoas com as mesmas atitudes. Algumas oscilam não importa quanto incentivo recebam. Outras só andam para frente. O mesmo acontecerá com você ao aplicar o que aprendeu aqui: deixará de oscilar de um lado para outro para continuar avançando em busca das suas realizações.

Os princípios deste livro, se aplicados, garantirão a você uma vaga no time dos que vivem a plenitude de seu potencial. O que aconteceu nestas páginas foi uma espécie de metamorfose mental. Em pouco tempo, seu senso crítico diante da realidade trabalhista também mudará. Você estará cada vez mais perto da dissonância cognitiva necessária para começar uma mudança significativa em sua vida. Meu objetivo sempre foi o de ajuda-lo a modificar seu modo de pensar, o que exige uma autoanálise diante da necessidade constante de empreender. Este é o segredo para manter-se em estado de excelência.

Daí a importância da firme decisão. Toda decisão importante deve ser precedida por uma decisão ainda mais importante: a de se comprometer com a decisão tomada. Este compromisso com a decisão de mudar para melhor ficará evidente em suas ações de agora em diante. As verdadeiras transformações só começarão a ocorrer no momento em que você se comprometer em fazer a diferença na sua própria vida por aplicar o que aprendeu para consolidar as mudanças. Aprendemos verdadeiramente uma coisa quando a aplicamos. Quando fazemos. Quando colocamos a mão na massa. Meu papel nesta obra foi despertar seu potencial para empreender e viver com excelência. Agora, está em suas mãos continuar o aprendizado.

Em uma noite fria de inverno, uma pomba estava sentada no galho de uma árvore. A neve se encarregava de deixar a árvore ainda mais gelada. De repente, um gavião se aproximou da pomba e sentando ao seu lado, disse:

“– Dona Pomba, quanto a senhora acha que pesa um floco de neve?”

“– Quase nada!”, Respondeu a pomba, indiferente.

“– Engraçado, disse o Gavião. No ano passado, em uma noite fria como esta, eu estava sozinho, sem ter com quem conversar e comecei contar quantos flocos de neve caíam no galho em que eu estava. Quando chegou em 5.310 flocos de neve, o galho em que eu estava quebrou e eu fui pego de surpresa!”

Assim que ele acabou de falar, caiu um floco de neve entre os dois e quebrou o galho. O Gavião por ter mais experiência, bateu asas e voou rapidamente para outra árvore. A Pomba, não. Ela foi pega de surpresa e teve que sair assustada da sua zona de conforto!

E só foi preciso um floco de neve...

A decisão de empreender é o caminho para a realização dos seus sonhos. Quem sabe este livro não é o floco de neve que estava faltando para ‘quebrar o seu galho’ e tirá-lo da sua zona de conforto, provocando uma verdadeira revolução na sua vida?

Desejo de coração que o sol ilumine o seu caminho e o vento toque suavemente o seu rosto. E até que nos encontremos de novo, que Deus o proteja na palma de suas mãos.

Até a próxima!

Symon Hill
Dezembro de 2013.

BIBLIOGRAFIA

Abaixo está uma lista das obras e leituras que ajudaram o autor a formar seu intelecto e a produzir este livro:

Livros:

1. HILL, Symon. Fazer acontecer: entenda a diferença entre querer e conseguir. São Paulo: Clube de Autores, 2010.
2. _____. 9 Atributos dos Vendedores Realmente Comprometidos. São Paulo: Livro Pronto Editora, 2011.
3. _____. A Era da Inteligência Social: A chave para extrair o melhor das relações humanas / Symon Hill. São Paulo: Clube de Autores, 2012.
4. ALLAN, Dave. KINGDON, Matt. MURRIN, Kris. RUDKIN, Daz. E Se...? Como Iniciar uma Revolução Criativa no Trabalho. Tradução Vera Maria Marques Martins. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.
5. MARTINS, Carlos Wizard. Desperte o milionário que existe em você: como gerar prosperidade mudando suas atitudes e postura mental. São Paulo: Editora Gente, 2012.
6. ROSNER, Stanley, 1928- O ciclo da auto sabotagem / Stanley Rosner e Patrícia Hermes; tradução: Eduardo Reche. – 4ª Ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
7. MARINS, Luiz. Homo habilis: você como empreendedor / Luiz Marins. – São Paulo: Editora Gente, 2005.
8. CURY, Augusto. Nunca Desista de Seus Sonhos. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
9. OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
10. RIBEIRO, Lair. Decidir e implementar: em um mundo complexo, veloz e incerto: o modelo gravesiano (espiral dinâmica) aplicado ao coaching, a processos de mudança e a arteciência da liderança produtiva. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2007.
11. _____. Gerar lucro: estratégias gerenciais produtivas. Belo Horizonte: Leitura, 2004.

12. _____. O Poder da Imaginação. Você programa a sua vida. Belo Horizonte: Leitura, 2002.
13. SHER, Brian. O que os ricos sabem e não contam. Versão brasileira da editora. São Paulo: Fundamento, 2009.
14. BATISTA, Eike. O X da questão.[colaboração de Roberto D’Avila]; Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
15. JUSTUS, Roberto. Construindo uma vida: trajetória profissional, negócios e o aprendiz. / Roberto Justus, Sérgio Augusto de Andrade.—São Paulo: Larousse do Brasil, 2006.
16. CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. O Segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14ª Edição. São Paulo: Cultura, 1999.
17. ELLSBERG, Michael. A Educação dos futuros milionários; tradução Carlos Szlak. - - São Paulo: Leya, 2012.
18. HELZBERG Jr., Barnett C. O que atraiu Warren Buffet [versão brasileira da editora] – 1ª Ed. São Paulo: Fundamento Educacional, 2009.
19. SILVA, Arlindo. A Fantástica história de Silvio Santos. São Paulo: Editora do Brasil, 2000.
20. COSTA, Alexandre Tadeu. Uma trufa e mil lojas depois: A inspiradora receita de sucesso da maior rede de lojas de chocolates finos do mundo. - - São Paulo: Alaúde Editorial, 2010.

Endereços Eletrônicos:

1. <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje>, acesso em 05 de janeiro de 2013.
2. http://www.brasileconomico.com.br/noticias/btg-acquire-fatia-de-silvio-santos-no-panamericano_97496.html, acesso em 02 de abril de 2013, às 22h09.
3. <http://operamundi.uol.com.br/conteudo/noticias/24103/hoje+na+historia+1998+-+e+inaugurado+o+google+maior+site+de+buscas+na+internet.shtml>, acesso em 2 de abril de 2013, às 6h08.
4. <http://operamundi.uol.com.br/conteudo/noticias/1665/conteudo+opera.shtml>, acesso em 02 de abril de 2013, às 6h01.
5. http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_8/2009/11/04/em_noticia_interna,id_sessao=8&id_noticia=134598/em_noticia_interna.shtml, acesso em 24 de abril de 2013, 21h48.

Periódicos:

6. ALPINO, Alberto. REALI, Elisio. Não desista. Seu Guia na Estrada do Sucesso. Ano 1, número 1. São Paulo, Top Editora, 2008.
7. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. 2003–2005. SEBRAE, Brasília, Agosto de 2007.
8. Taxa de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. SEBRAE, São Paulo, Outubro de 2011.

SOBRE O AUTOR

Palestrante Symon Hill

O 1º do Brasil em Inteligência Social Aplicada.

Especialista em Comunicação e Neuro-Linguística pela Universidade de Viçosa-MG e Graduando em Psicologia pela PUC Minas. Atua como (1) Palestrante Profissional, (2) Consultor independente em Gestão de Pessoas e Marketing de Serviços para Micro e Pequenas Empresas; (3) Coach de Comunicação Eficaz e Relações Humanas. Tem 16 livros publicados. Exerce as funções de diretor executivo da Apalestra Educação Corporativa e presidente na Escola Mineira de Palestrantes Profissionais.

Symon Hill uma dessas raras pessoas que pode se dizer palestrante profissional e sustentar isso. Sua empresa atraiu clientes como Alcoa Alumínio S.A, Furnas Eletrobrás, M&G Fibras Brasil S/A, SEBRAE Minas, SENAC São Paulo, Editora Globo, Souza Cruz S/A e Universidades como PUC Minas e INATEL, além de outras 100 empresas do setor público e privado. Graças a seu poder de comunicação e arte de ensino é frequentemente convidado para ministrar palestras em convenções e congressos empresariais mostrando as aplicações da Inteligência Social na vida corporativa. Ministra workshops sobre Inteligência Social Aplicada à Liderança, Marketing e Vendas, além do inovador Curso de Oratória Moderna e Expressão Verbal para Líderes.

Defende que a criação e manutenção de relacionamentos salutaros deve ser a principal estratégia das lideranças empresariais e governamentais para garantir resultados de longo prazo. Mais informações sobre como contratá-lo para palestras, *coaching* e consultorias, visite o site **www.symonhill.com.br** ou entrando em contato com seu escritório + 55 35 3713-7499.